

Universidade do Porto
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**REPENSAR A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO: DEBATE E DESAFIO ENTRE
CONCEITOS E EXPERIÊNCIAS.**

Carmen Sofia Pinheiro Rocha

Outubro 2014

Dissertação apresentada no Mestrado Integrado de Psicologia,
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade
do Porto, orientada pela Professora Doutora *Marianne Lacomblez*
(FPCEUP).

Universidade do Porto
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**REPENSAR A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO: DEBATE E DESAFIO ENTRE
CONCEITOS E EXPERIÊNCIAS.**

Carmen Sofia Pinheiro Rocha

Outubro 2014

Dissertação apresentada no Mestrado Integrado de Psicologia,
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade
do Porto, orientada pela Professora Doutora *Marianne Lacomblez*
(FPCEUP).

Carmen Sofia Pinheiro Rocha
Presidente: Doutora Ana Isabel Mota Pinto
Arguente: Doutor Camilo valverde (U. Católica)
Orientadora: Doutora Marianne Lacomblez
Classificação: 16 valores

AVISOS LEGAIS

O conteúdo desta dissertação reflete as perspectivas, o trabalho e as interpretações do autor no momento da sua entrega. Esta dissertação pode conter incorreções, tanto conceptuais como metodológicas, que podem ter sido identificadas em momento posterior ao da sua entrega. Por conseguinte, qualquer utilização dos seus conteúdos deve ser exercida com cautela.

Ao entregar esta dissertação, o autor declara que a mesma é resultante do seu próprio trabalho, contém contributos originais e são reconhecidas todas as fontes utilizadas, encontrando-se tais fontes devidamente citadas no corpo do texto e identificadas na secção de referências. O autor declara, ainda, que não divulga na presente dissertação quaisquer conteúdos cuja reprodução esteja vedada por direitos de autor ou de propriedade industrial.

Resumo

A avaliação do desempenho consiste na apreciação da atividade profissional tal como esta é assegurada por um colaborador no seio de uma organização. As metodologias de avaliação existentes variam. Ainda mais porque é frequente o sistema de avaliação implementado ter sido construído com a finalidade de o adequar às especificidades da organização em que se inscreve (Chiavenato, 2009). É por isso imprescindível contextualizar os passos que a avaliação de desempenho tem dado ao longo dos anos, compreendendo assim melhor o seu efeito potencial na população avaliada. Uma das abordagens mais recentes é a de Christophe Dejours (2013), conhecida pela sua análise crítica, nomeadamente no que diz respeito à utilização de certas metodologias, à forma de medição frequentemente utilizada, realçando ainda a objetividade infundada, defendida contudo por vários autores.

O estudo aqui exposto surge da vontade em repensar o processo de avaliação através de um debate entre as conceptualizações existentes e as experiências em curso. Na parte empírica, apresenta-se um projeto de implementação de um sistema de avaliação no seio de uma organização, concebido com o objetivo de avançar uma alternativa face às problemáticas existentes. Em termos metodológicos, recorremos ao modelo do “Dispositivo Dinâmico de três Polos” (DD3P) definido de modo a abarcar o que caracteriza a produção de saberes sobre a atividade de trabalho, como encontro e debate entre o 1º polo dos conhecimentos e o 2º polo da experiência dos protagonistas que vivenciam a atividade: o 3º polo sustenta então o diálogo dos polos anteriores e se situa num plano epistemológico (Schwartz, 2000a).

As principais conclusões deste estudo dizem respeito à afirmação, frequente na literatura, da avaliação de desempenho se ter direcionado para uma abordagem mais moderna. Na realidade nem sempre ocorre. Todavia, conseguimos perceber qual percurso pode tornar a avaliação de desempenho mais voltada para o real do trabalho, embora sempre ponderadas pelas exigências avançadas por responsáveis da organização para o funcionamento do método. Tendo em conta os princípios orientadores propostos por Dejours, compreendemos que o projeto implementado e desenvolvido neste estudo ainda está aquém do que seria necessário quando nos referimos a “repensar a avaliação”, nomeadamente no que diz respeito ao reconhecimento do trabalho e ao uso do diálogo.

Palavras-chave: Avaliação do Desempenho; Grelhas de Avaliação, Implementação, Real do trabalho, Reconhecimento.

Abstract

The performance evaluation consists in assessing the professional activity such as this is ensured by an employee within an organization. The methods of assessment vary. It's even more frequent since the evaluation systems implemented have been built in order to adjust to the specifics of the organization in which it is part (Chiavenato, 2009). It is therefore imperative to contextualize the steps that the performance appraisal has given over the years, thus better understanding the potential impact on the population tested. One of the newest approaches regards to Dejourns Christophe (2013), known for its critical analysis, particularly with regard to the use of certain methodologies, in the form of measurement often used, although highlighting the unfounded objectivity, yet advocated by several authors.

The study here exposed comes from the willingness to rethink the process of evaluation through a debate between the already existing conceptualizations and ongoing experiences. In the empirical part, we present a project to implement an evaluation system within an organization, designed with the goal of advancing an alternative view of the existing problems. In methodological terms, we use the model of the "Dynamic Device Three Poles" (DD3P) defined to encompass what characterizes the production of knowledge about the work activity, such as meeting and debate between the 1st pole of knowledge and the 2nd pole based in the work experience of the protagonists: the 3rd pole then sustains the dialogue of the previous poles and lies in the epistemological level (Schwartz, 2000a).

The main findings of this study relate to the assertion, common in the literature, that the performance evaluation is directed to take a more modern approach. This actually doesn't always occur. However, we realize what route can make performance evaluation more focused on the actual work, but always weighted by the demands advanced by the organization responsible for the operation of the method. By talking in consideration the guiding principles proposed by Dejourns, we understand that the implemented and developed Project in this study is still short of what is required when we

refer to "rethink assessment," particularly with regard to the recognition of the work and the use of dialogue.

Keywords: Performance Evaluation; Grills Assessment, Implementation, Real work, Recognition.

Résumé

L'évaluation de la performance consiste à évaluer l'activité professionnelle comme celle-ci est assurée par un employé au sein d'une organisation. Les méthodes d'évaluation varient. Cela est d'autant plus fréquent que le système d'évaluation mis en œuvre a souvent été construit dans le but de s'adapter aux spécificités de l'organisation dans laquelle il sera opérationnalisé (Chiavenato, 2009). Il est donc impératif de mettre en contexte ce que l'évaluation du rendement a donné au fil des ans, ce qui devrait contribuer à une meilleure compréhension de l'impact potentiel de ces procédures sur les personnes concernées. Une approche la plus récente est celle de Christophe Dejours (2013), connue pour son analyse critique, en particulier en ce qui concerne l'utilisation de certaines méthodes, les instruments de mesure souvent privilégiés, soulignant aussi l'objectivité sans fondement, pourtant défendue par plusieurs auteurs.

L'étude exposée ici est partie de la volonté de repenser le processus d'évaluation dans un débat entre les conceptualisations existantes et les expériences en cours. Dans la partie empirique, nous présentons un projet visant à mettre en place un système d'évaluation au sein d'une organisation, conçu avec l'objectif de faire progresser une vision alternative des problèmes existants. Sur le plan méthodologique, nous utilisons les principes du modèle du « Dispositif dynamique à trois Pôles » (DD3P) défini afin de structurer ce qui caractérise la production de connaissances sur l'activité de travail, en tant que rencontre et débat entre le 1er pôle des connaissances et le 2ème pôle de l'expérience des acteurs qui connaissent l'activité: le 3ème pôle soutient alors le dialogue des pôles précédents et se situe sur le plan de l'épistémologie (Schwartz, 2000a).

Les principaux résultats de cette étude concernent l'affirmation, courante dans la littérature, selon laquelle l'évaluation de la performance assumerait une approche plus moderne. En

fait cela ne s'est pas toujours produit. Cependant, nous nous rendons compte que le processus qui peut permettre une évaluation de la performance plus axée sur le travail réel est toujours pondéré par les revendications formulées par ceux qui, au sein de l'organisation, sont responsables de l'exploitation de la méthode. Eu égard aux principes directeurs proposés par Dejours, ce projet d'étude est encore en deçà de ce qui est nécessaire lorsque l'on parle de «repenser l'évaluation», en particulier en ce qui concerne la reconnaissance du travail et le recours au dialogue.

Mots-clés: évaluation de la performance; grilles d'évaluation, mise en œuvre, travail réel, reconnaissance.

Agradecimentos

Acredito que no nosso percurso de vida encontramos sempre pessoas que nos ensinam algo de novo e que se tornam importantes para nós. Sei também que a sua importância não se deve pelo número de anos com que as conhecemos, mas sim pela marca positiva que nos deixam.

Assim, deixo este agradecimento às pessoas que me marcaram ao longo deste percurso, tanto por contribuírem que este trabalho fosse possível, como por todo o apoio emocional que me proporcionaram.

Em primeiro lugar, agradeço à professora Doutora Marianne Lacomblez, orientadora deste estudo, pelo seu papel fundamental ao acompanhar-me e por ter contribuído desde início com os seus comentários tão pertinentes.

Um especial agradecimento ao João Vaz, pela prontidão com que se disponibilizou em ajudar-me sempre que precisei, com informação fundamental para a realização deste trabalho e, sobretudo pela sua sincera amizade. Ainda, agradeço a todos os colegas da Amorim Revestimentos, com quem tive o prazer e a oportunidade de trabalhar/aprender, e que contribuíram para a realização deste estudo.

A todos os meus amigos que me apoiaram e me motivaram, principalmente por acreditarem em mim.

À minha família, sem eles nada disto seria possível, por me ensinarem que o esforço e a dedicação naquilo que gostamos de fazer é importante para que sejamos bem-sucedidos no futuro.

Obrigado a todos pelo vosso contributo e carinho, contando que possam continuar a influenciar positivamente o meu percurso de vida.

Índice

Avisos Legais.....	II
Resumo.....	III
Abstract.....	IV
Résumé.....	V
Agradecimentos.....	VII

Introdução..... 1

1. Capítulo 1 – Avaliação do Desempenho: Perspetiva Crítica de Dejours2

1.1 Orientações de Dejours: A Psicodinâmica do trabalho.....	2
1.2 O Real do Trabalho: o que significa trabalhar.....	3
1.3 A avaliação individualizada do desempenho.....	3
1.4 A questão dos métodos de avaliação.....	4
1.5 Efeitos controversos da avaliação do desempenho.....	6
1.6 Repensar a avaliação.....	7

2. Capítulo 2 – A avaliação do Desempenho como revelador das características de Gestão de Recursos Humanos.....9

2.1 A avaliação do desempenho: Metáforas.....	9
2.2 Avaliação do Desempenho privilegiada pela abordagem de Idalberto Chiavenato e em alguns momentos por outros autores de referência.....	10
2.3 Objetivos da avaliação do desempenho.....	11
2.4 Fontes e Métodos de avaliação.....	11
2.5 Novas tendências em avaliação do desempenho.....	16
2.6 Primeira análise face ao enquadramento teórico.....	20

<u>3. Capítulo 3 – Metodologia.....</u>	<u>22</u>
3.1 A Ergologia: perspectiva de produção do conhecimento.....	23
3.2 O “Dispositivo dinâmico de 3 polos (DDP3)” na presente pesquisa.....	25
<u>4. Capítulo 4 – A organização em estudo.....</u>	<u>26</u>
4.1 Caracterização da Organização.....	26
4.2 Sistema de avaliação de desempenho existente na organização.....	28
4.2.1 Sistema de avaliação 1 – restrito a funções de destaque.....	29
4.2.2.1 Análise do desempenho e desenvolvimento intercalar e final.....	30
4.2.2.2 O grau de concretização dos objetivos individuais.....	31
4.2.2.3 Análise e avaliação de competências e comportamentos orientados para valores.....	32
4.2.2.4 Classificação final de avaliação do desempenho.....	33
4.2.2 Sistema de Avaliação 2 – existente no momento de renovação de contrato...34	
<u>5. Capítulo 5 – Reformulação do sistema de Avaliação – Amorim Revestimentos.....</u>	<u>35</u>
5.1 Introdução.....	35
5.2 Modelo de gestão do desempenho – proposta de consultora externa.....	37
5.3 Elaboração das grelhas de avaliação.....	38
5.3.1 Grelha de Avaliação A.....	38
5.3.2 Grelha de Avaliação B.....	40
5.4 Validação da Grelha de Avaliação.....	41
5.5 Ponderação para as competências e sua validação.....	42
<u>6. Capítulo 6 – Conclusão.....</u>	<u>43</u>
6.1 Conclusões e ideias pertinentes deste estudo.....	44

6.2 Limitações subjacentes ao trabalho realizado.....	46
6.3 Investigação futura.....	47
7. Bibliografia.....	48
8. Anexos.....	50
Anexo I – Organograma.....	51
Anexo II – Listagem de Competências.....	52
Anexo III - Dicionário de Competências.....	53
Anexo IV – Grelha de Avaliação renovação de contrato.....	55
Anexo V - Grelha de Avaliação A.....	57
Anexo VI – Grelha de avaliação B.....	59

Introdução

É habitual que as organizações realizem por meio de métodos formais ou informais a avaliação do trabalho. Deste modo, entendemos que avaliação do desempenho diz respeito à avaliação do desempenho atual ou respetivo ao passado do colaborador, e que se refere aos seus padrões de desempenho (Dessler, 2005). Contudo, enquanto a avaliação de desempenho geralmente está associada à utilização de formulários, estes são apenas uma parte do processo. Assumimos a perspectiva de Dessler (2005) quando este descreve que na avaliação de desempenho é essencial que o colaborador compreenda quais os seus padrões de desempenho e que o seu supervisor lhe dê *feedback* adequado.

Atualmente, tendo em conta a realização da revisão da literatura, a Avaliação de Desempenho tradicional foi “evoluindo” na sua conceção e prática. Apesar disso, cabe à investigação compreender concretamente de que se trata essa evolução, perceber se efetivamente os métodos apelidados de “modernos” o são na realidade. Cada vez mais se teoriza sobre os efeitos controversos que a avaliação do desempenho pode ter nos colaboradores, e por isso, torna-se imprescindível uma reflexão cuidada por parte dos investigadores quando surgem abordagens distintas dos fundamentos mais tradicionais da avaliação, e esse é o melhor contributo que uma investigação pode ter.

Neste sentido, a presente investigação tem como objetivo explorar aprofundadamente a Avaliação de Desempenho e o seu progresso em termos conceptuais e metodológicos. Pela compreensão de que os métodos tradicionais de avaliação são por alguns como contra produtivos, a reflexão que sustenta o nosso estudo faz uma apreciação a um Sistema de Avaliação do Desempenho à luz de Christophe Dejours - o autor que apresenta uma perspectiva bastante crítica acerca da avaliação de desempenho. Além disso, procuraremos enunciar de que forma a evolução da Avaliação de Desempenho carece de uma verdadeira “evolução” nas suas metodologias.

Dejours (2013) critica a avaliação de desempenho na medida em que afirma que esta não mede o trabalho – apenas mede resultados - não mede o esforço, não mede a dedicação e a intensidade que os colaboradores dão ao seu trabalho (Dejours, 2008). A objetividade defendida por muitos investigadores na forma de avaliar as pessoas é severamente criticada por Dejours, onde este insiste que a medição quantitativa não permite a medição do real do trabalho – não sendo por isso possível que haja um acordo na forma como os trabalhadores se mobilizam para realizar o seu trabalho (Dejours, 2013).

A pertinência deste estudo e o seu interesse para a investigação em Psicologia do Trabalho, revela-se pela oportunidade que tivemos em colaborar com Amorim Revestimentos na reformulação e implementação de um sistema de gestão do desempenho. Esta parceria foi fundamental para a nossa investigação, tendo em conta que nos permitiu refletir acerca da prática da avaliação do desempenho, nomeadamente contribuindo para que possamos responder às questões: “Como realizar a prática a avaliação de desempenho de modo diferente? Como concretizar as suas propostas alternativas?”.

Este trabalho inicia-se no primeiro capítulo com a abordagem de Dejours acerca da avaliação do desempenho e seus princípios orientadores. Num segundo capítulo é contemplado a revisão bibliográfica daqueles que são as conceptualizações da avaliação de desempenho e as metodologias mais tradicionais até às tendências ditas modernas. Posteriormente, no terceiro capítulo dá-se início à apresentação de uma orientação metodológica que guia esta investigação: o dispositivo dinâmico de três polos (DDP3). No quarto capítulo segue-se a caracterização da organização em estudo e das práticas de avaliação de desempenho existentes. No quinto capítulo é descrito o projeto de reformulação e implementação de um processo de avaliação de desempenho na organização, sabendo aquele que foi o nosso contributo possível no enriquecimento do próprio sistema desenvolvido e da investigação em si.

1 - Avaliação de Desempenho: Perspetiva Crítica de Dejours

1.1 Orientações de Christophe Dejours: A Psicodinâmica do Trabalho

A clínica do trabalho surgiu em França debruçando-se sobre a doença mental provocada pelo trabalho. Posteriormente alargou os seus estudos de forma a compreender como as pessoas se mobilizam para fazer face aos efeitos do trabalho e permanecerem na normalidade. Com esta pesquisa, a clínica do trabalho passou a interessar-se pelas estratégias de defesa contra o sofrimento no trabalho. Para além disso houve grande interesse nas condições que por vezes permitem que haja prazer no trabalho, isto é, como se constrói a saúde mental através do trabalho. Deste modo, a clínica do trabalho foi ao longo dos anos através da sua linha de investigação, transformando-se na Psicodinâmica do

Trabalho, um conceito que se debruça desde o sofrimento ao prazer que o trabalho pode proporcionar, desde as doenças mentais até a realização pessoal (Dejours, 2013).

1.2 O Real do Trabalho: o que significa trabalhar.

Para compreender a avaliação é necessário perceber no que consiste *trabalhar*. Trabalhar compreende não só a ação mas também a componente intelectual subjacente ao indivíduo. Para além disso, para trabalhar corretamente é impossível cumprir todas as prescrições decorrentes do trabalho (Dejours, 2008).

Christophe Dejours assume a postura definida num primeiro tempo por Ombredane e Faverge (1955), isto é, considera que o trabalho resulta de uma discrepância entre aquilo que é prescrito e a realidade do trabalho. Para trabalhar o indivíduo vai sendo confrontado com situações imprevisíveis, seja ao nível das ferramentas ou ao funcionamento das máquinas de trabalho, da organização do trabalho, e também da relação com outras pessoas do seu meio de trabalho. Neste sentido, Dejours afirma que o trabalhar “se define como o que o sujeito deve acrescentar ao que foi prescrito para poder alcançar os objetivos que lhe foram atribuídos” (Dejours, 2008, p. 39).

1.3 A Avaliação Individualizada do Desempenho

A avaliação individualizada do desempenho é definida como o meio de avaliar o trabalho das pessoas de forma objetiva, e assim poder comparar os desempenhos dos trabalhadores. A objetividade pretende ser demonstrada através de resultados que são avaliados através de métodos quantitativos. Contudo, Dejours insiste: estes pressupostos estão cientificamente errados a partir do momento em que não há forma de medir o trabalho real. Não é possível chegar a um consenso sobre como o trabalho é mobilizado pelos trabalhadores. Para além disso não é possível avaliar o tempo mental e o esforço do intelecto que é dedicado ao trabalho, tal como a devoção às competências e às habilidades essenciais, para se ter um bom desempenho (Dejours, 2013)

Neste sentido, Dejours (2013) conclui que a avaliação não mede o trabalho: o que acontece de fato é uma mera medição de resultados, o que posteriormente pode provocar sentimentos de injustiça que tem implicações na saúde mental dos trabalhadores. Os

trabalhadores entram num ciclo de competitividade de tal forma que se gera desconfiança e receio no meio de trabalho. Colegas de trabalho perdem a qualidade dos laços sociais e as pessoas começam a isolar-se. Tudo isto tem graves implicações na relação com o trabalho e com a saúde mental. E, neste sentido, Dejours critica a avaliação do tempo de trabalho (seja pela disponibilização para trabalhar em feriados, pelo tempo das deslocalizações, pelo tempo em que o colaborador está envolvido na sua função) afirmando que esta apenas avalia a duração do trabalho e não a forma como os colaboradores se esforçam, seja na intensidade que dão, qualidade e conteúdo do seu trabalho (Dejours, 2008).

Assim, é importante perceber que para o mesmo trabalho, pessoas distintas podem aplicar diferentes intensidades de esforço. As próprias características individuais implicam execuções diferentes para o mesmo trabalho. Para além disso a forma como as pessoas vivenciam a relação entre prazer e sofrimento no trabalho é diferente, o que depois irá influenciar o seu empenho no trabalho (Dejours, 2008).

Dejours coloca a questão de saber o que é que desse trabalho deve efetivamente ser avaliado? A importância do contributo da cognição e da inteligência ao trabalho altera o sentido atribuído à avaliação como forma de medir o esforço e o tempo de trabalho. Desta forma, Dejours (2008) insiste: não é visível por meio de observação aquilo que de fato deve ser avaliado. Aceder à dimensão do intelecto apenas é possível através da experiência subjetiva do trabalho, isto é, as cognições e o intelecto advém da experiência do indivíduo.

1.4 A questão dos métodos de Avaliação

Para Dejours, mesmo com diferentes métodos de avaliação, o trabalho não pode ser visivelmente observável visto que está intimamente interligado com a subjetividade do sujeito e do saber-fazer que este emprega na execução do seu trabalho. Esta subjetividade alimenta não só as suas capacidades técnicas na forma como executa o trabalho mas também o seu intelecto, que lhe irão permitir depois arranjar soluções quando necessário e de arranjar novos métodos no trabalho (Dejours, 2008).

Como conseguir então aceder ao conhecimento do trabalho? Dejours afirma que é imprescindível não desprezar o fato que este depende da subjetividade do indivíduo. O meio pelo qual se pode aceder ao trabalho é por isso a palavra, visto que a observação do trabalho não tem em conta a subjetividade do sujeito (Dejours, 2008).

Considerando que as tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho são, no fundo, ocultadas ao olhar exterior, percebe-se que não existe correlação entre o esforço, a dedicação e a capacidade técnica. Assim, injustamente existem tarefas que podem requerer ao indivíduo um grande empenho e no entanto quando se traduz em resultados acaba por não revelar a sua importância: a avaliação dos desempenhos não traduz então a realidade no trabalho, não reflete o esforço e o empenho que os trabalhadores dão ao seu trabalho (Dejours, 2008).

Dada a dificuldade em avaliar o real do trabalho e o contributo da subjetividade do indivíduo no seu trabalho, certos autores optaram por elaborar metodologias onde pretendem incluir a subjetividade do trabalho na avaliação. Marbach (2000) tinha de fato considerado que a avaliação por competências nos moldes em vigor impedia que a avaliação do trabalho fosse realizada sem ter em conta o próprio indivíduo (Marbach, 2000, citado por Dejours, 2008).

Contudo, a avaliação por competências acabou por sofrer uma reviravolta no que toca à sua prática. Anteriormente eram diferentes níveis de qualificação do trabalho realizado, negociados entre pareceres sociais, que eram traduzidos em termos salariais; agora segundo Marbach, não é mais o trabalho mas sim as competências que passaram a justificar uma equivalência salarial correspondente. Ora, o conceito de competências direciona a avaliação para a pessoa e distancia-se do trabalho em si, determinado de forma isolada àquilo que é o verdadeiro trabalho da pessoa (Marbach, 2000, citado por Dejours, 2008).

Neste sentido, a posição de Dejours face às concetualizações e práticas mais habituais da avaliação por competências é particularmente crítica, postulando que “não se pode definir, caraterizar, apreender ou avaliar uma competência sem passar pelo conhecimento fino do trabalho no qual ela se atualiza” (Dejours, 2008, p. 66). Para além disso, sabe-se que as pessoas apresentam dificuldades quando se trata de falar sobre o seu trabalho: quanto mais sobre as competências que se traduzem nas suas experiências de trabalho.

Por outro lado, Dejours lembra que o desempenho ocorre antes da competência: face aos imprevistos, ao risco de fracasso, é porque o indivíduo mobiliza a sua subjetividade que consegue transformar as suas dificuldades em desempenho. Só depois deste processo é que o indivíduo é suscetível de conseguir traduzir o seu desempenho no que é a sua competência (Dejours, 2008). Ora, se existem processos formativos que permitem desenvolver um processo de explicitação dessas competências (Teiger &

Lacomblez, 2013), Dejours considera que não há conhecimento científico que permite descrevê-lo de forma válida para qualquer tipo de situação (Dejours, 2008) ¹. Também realça que, se tivermos em conta a problemática da identificação e da formulação destas competências, a preocupação essencial é relativa ao fato, frequente, das competências servirem de referencial para a renumeração salarial: definido assim, o salário não consegue contabilizar o que o indivíduo dá á organização. Cria-se então uma relação injusta com o colaborador e é algo que a avaliação por competências não consegue resolver, podendo até ser causadora de sentimentos de injustiça e de arbitrário nas pessoas (Dejours, 2008).

1.5 Efeitos controversos da avaliação do desempenho

No que diz respeito ao impacto da avaliação do trabalho na saúde dos trabalhadores, Dejours refere a existência de consequências que são prejudiciais, nomeadamente pelo seu carácter potencialmente intimidante e ameaçador (Balacz e Faguer, 1996, citado em Dejours, 2008).

De certa forma, esta avaliação traz para o meio do trabalho o medo, a competição, a deslealdade. As pessoas começam a competir umas com as outras e quebram-se os laços de solidariedade entre os trabalhadores, perde-se o prazer e o convívio no ambiente de trabalho (Dejours, 2008).

Neste sentido surgem patologias que estão interligadas com a organização do trabalho e sua avaliação. Supostamente a automação dos processos de trabalho traria um alívio da carga de trabalho. De fato o que acontece é que aumentaram os problemas osteomusculares e as patologias de sobrecarga de trabalho, *burn-out* e depressão. As pessoas adoecem porque perdem a capacidade de controlar a sua carga e o seu ritmo de trabalho (Gollac, M.; Volkoff, S., 1996, citado em Dejours, 2008), o que se revela particularmente patogénico quando, além de tentarem apesar de tudo assegurar a sua função, sabem que vão ser avaliados a partir de critérios inadequados à complexidade do seu dia-a-dia.

¹ Lembraremos contudo que, segundo as duas autoras Corinne Gaudart e Annie Weill-Fassina (1999) as competências são construídas ao longo do tempo, tendo em conta o progresso das “das representações das situações encontradas” e ainda pela evolução dos métodos de regulação que os operadores realizam no seu trabalho. As autoras caracterizam estas representações e sua evolução como traços emergentes das situações; como um prolongamento do diagnóstico às situações e respetiva informação que dela advém e do próprio contexto.

1.6 Repensar a Avaliação

Dejours propõe em consequência que a avaliação seja repensada. A avaliação do trabalho é legítima visto que é muitas vezes desejada pelos trabalhadores: “ A avaliação carrega a possibilidade, para o trabalhador, de um retorno de informação sobre a utilidade e a qualidade do que ele oferece de si à empresa, à instituição” (Dejours, 2008, p 82).

Dejours propõe então que a avaliação seja equitativa, isto é, que permita um *feedback* ao trabalhador sobre aquilo que ele está a espera, as suas expetativas. A avaliação equitativa não se preocupa apenas com a verdade objetiva, mas também com a justiça, nomeadamente no que diz respeito à relação entre a saúde e o trabalho (Dejours, 2008).

Não deixa de ser interessante referir com Dejours que, antes de se avaliar os desempenhos e o trabalho, as pessoas faziam o seu trabalho, e a qualidade do seu trabalho não dependia da avaliação. A qualidade do trabalho era mantida através da mobilização subjetiva que tanto se expressa de forma individual, como coletiva, e não pela avaliação de desempenho (Dejours, 2008).

Na verdade, esta mobilização está ligada com a relação entre a contribuição e retribuição. Trabalhar é dar o seu contributo à organização, e como tal, espera-se uma retribuição não unicamente acoplada a questões salariais. Através do reconhecimento do trabalho, não só o indivíduo constrói a sua identidade pessoal como recebe benefícios pela sua dedicação ao trabalho – o que contribui para a sua saúde mental. Assim, trabalhar é um processo de transformação e não apenas trabalhar para produzir. Dejours defende neste sentido, que o reconhecimento não se pode traduzir por um método de avaliação objetivo, mas sim por meio do que se insere na categoria dos julgamentos (Dejours, 2008).

Se o esforço pelo trabalho for reconhecido, o sofrimento resultante pode ser neutralizado, podendo os sujeitos alcançar o prazer no trabalho. No entanto, se este trabalho subjetivo não for reconhecido, o sofrimento mantém-se apenas sofrimento, sem sentido, e pode levar a problemas de saúde mental. É aqui que se inscreve a dinâmica entre a contribuição e a retribuição: o trabalhador dá algo á organização, esperando em troca uma retribuição; mas esta passa igualmente pelo reconhecimento, sendo que este é apenas simbólico. Pode apresentar duas formas: poderá ser um julgamento de utilidade (proferido pelos superiores hierárquicos), onde existe um reconhecimento do seu trabalho como sendo importante para a organização; e/ou um julgamento de beleza (proferido pelos pares) (Ferreira, 2011).

Em suma, mostrámos através do contributo de Dejours as principais problemáticas da Avaliação de Desempenho nos dias de hoje, sendo que a sua perspetiva é de fato contrastante face às suas concetualizações. Constatamos que o princípio primordial da abordagem de Dejours (2008; 2013) é de fato a impossibilidade de medir o real do trabalho. Mas o seu contributo tenta ir para além desta conclusão e podemos sistematizar os outros grandes princípios orientadores da sua análise a respeito da avaliação do desempenho:

1. Incapacidade dos métodos em avaliar o esforço cognitivo e intelectual que os colaboradores aplicam no seu trabalho, diariamente, resultando por isso, a impossibilidade da avaliação de desempenho em “medir” o empenho nas competências;
2. Sendo que o real do trabalho não pode ser acedido através da observação, Dejours sugere que seja evidenciado através da experiência subjetiva do trabalho;
3. Esta experiência subjetiva do colaborador é revelada essencialmente pelo diálogo, isto é, pelo que o indivíduo nos pode verbalizar acerca do seu trabalho;
4. A avaliação do desempenho pode ter consequências perversas na saúde mental dos colaboradores, fundamentalmente quando provoca: sentimentos de injustiça, medo, competitividade entre colegas, e consequentemente, perda dos laços de solidariedade entre os trabalhadores;
5. A conceção atual da avaliação do desempenho tem de ser repensada de modo a ser mais equitativa, valorizando processos de *feedback* sobre o trabalho e ainda uma clara preocupação com a saúde no trabalho;
6. Por último, destaca-se a importância da mobilização da experiência subjetiva do sujeito no reconhecimento do trabalho, constituindo uma forma de retribuição dos colaboradores para o seu esforço e dedicação à organização, favorecendo deste modo a sua saúde mental;

É com estes princípios orientadores enunciados nesta abordagem que iremos refletir acerca do processo de avaliação do desempenho, realizando um debate entre esta concetualização e um conjunto de experiências. Neste sentido, a reflexão que sustenta o nosso estudo pode ser resumida nas seguintes questões: “Como realizar a prática de avaliação de desempenho de modo diferente? Como concretizar as suas propostas alternativas?” Porém, numa tentativa de melhor contextualizar estas questões, iremos no

próximo capítulo apresentar a descrição dos referenciais em geral privilegiados pelos responsáveis da implementação de sistemas de avaliação de desempenho.

2 - A Avaliação de Desempenho como revelador das características da Gestão dos Recursos Humanos

2.1 A Avaliação de Desempenho: Metáforas

A questão da avaliação de desempenho tem sido abordada recorrentemente por vários investigadores. Contudo, as pesquisas efetuadas nem sempre têm conseguido responder aos problemas levantadas pelo processo. Neste sentido, alguns autores (Caetano, 1996) têm considerado que a sua compreensão pode ser enriquecida procurando a explorar com base em diferentes metáforas e conceitos que lhe estão subjacentes.

António Caetano refere duas metáforas: a metáfora do teste e a metáfora do processador de informação (Caetano, 1996).

A metáfora do teste procura explicar a avaliação de desempenho como correspondendo à lógica de um teste psicológico. Tal como nos testes psicológicos, os resultados de uma avaliação depende do tipo de instrumento usado e seus critérios, sendo a questão sensível a da pretendida objetividade do avaliador que na realidade é fortemente dependente do instrumento utilizado (Caetano, 1996).

Quanto á metáfora do processador de informação, reflete a importância atribuída à forma como o avaliador processa a informação acerca do avaliado, isto é, o seu funcionamento cognitivo que, aquando da avaliação, é guiado por determinadas normas que orientam os seus julgamentos. É pelo uso destas normas que podem existir dúvidas a propósito dos resultados da avaliação (Caetano, 1996).

Como se pode verificar, tanto a metáfora do teste como a metáfora do processador de informação centram-se na qualidade dos julgamentos dos avaliadores. A diferença é que na primeira estão em causa os instrumentos utilizados, e na segunda o recurso às regras de processamento (Caetano, 1996).

Muitas das investigações acerca da avaliação de desempenho foram definidas a partir das problemáticas subjacentes a estas duas metáforas; no entanto com o passar dos anos e um recurso crescente a processos de avaliação de desempenho profissional, foram

surgindo novas pesquisas que contribuíssem para algumas reformulações. De seguida, serão então apresentadas essas novas abordagens acerca do desempenho individual e sua concetualização.

2.2 Avaliação do Desempenho privilegiada pela abordagem de Idalberto Chiavenato e em alguns momentos por outros autores de referência

Chiavenato é conhecido por ter realçado que a avaliação de desempenho permite ainda detetar alguns problemas ao nível da gestão de recursos humanos, sejam eles relativos à supervisão, aos processos de integração de novos colaboradores na organização e suas funções, ou ao pouco aproveitamento do potencial dos colaboradores (Chiavenato, 2009).

Também lembrou que a implementação da avaliação de desempenho requer que seja assegurado um clima de confiança entre os colaboradores, suscetível de encorajá-los a definirem objetivos e a serem responsáveis por eles (Chiavenato, 2009).

Neste sentido, propõe a seguinte definição:

“A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro” (Chiavenato, 2009, p. 247).

Com esta perspetiva, as chefias têm a função não só de avaliar o desempenho como de acompanhar o colaborador ao longo do processo, dando-lhe oportunidade para se desenvolver profissionalmente, nomeadamente no período em que está a ser avaliado (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2010).

A “cultura de desempenho” é então definida por alguns autores como mobilizando as pessoas e a organização para que haja um clima de abertura, uma comunicação interna eficaz, maior comprometimento das pessoas, autonomia e responsabilidade e, fundamental no âmbito desta perspetiva, um sistema de “recompensas” adequado que consiga diferenciar “os bons dos maus desempenhos” (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2010). Transcrevendo as palavras desses autores: “A Cultura de Desempenho tem como objetivo final transformar as empresas em meritocracias, valorizando a contribuição individual e de equipas para os resultados globais do negócio e fazendo do desempenho a força propulsora para a progressão individual e a construção de carreiras” (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2010, p. 413).

Esses autores vão assim ao encontro da perspectiva de Chiavenato quando realça a importância de “transformar a avaliação do desempenho de um sistema julgamental e arbitrário para um processo de diagnóstico de oportunidades de crescimento” (Chiavenato, 2009, p. 248).

2.3 Objetivos da Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho tem sido vista por alguns como um método para controlar o trabalho dos colaboradores, admitindo assim “à posição passiva, submissa e fatalista do indivíduo que está sendo avaliado em relação à organização de que faz parte ou pretende fazer e da abordagem rígida, mecanizada, distorcida e limitada acerca da natureza humana” (Chiavenato, 2009, p. 251).

Ora, é hoje óbvio que, face ao que passou a ser exigido dos colaboradores na maioria das empresas, é necessário valorizar os seus comportamentos pró-ativos e sua capacidade de adaptação à variabilidade dos processos de produção, definindo então, objetivos adequados para sua avaliação. Até porque quando é necessária alguma mudança no desempenho do colaborador, mais vale que este tenha conhecimento e seja envolvido no processo, daí que também seja imprescindível no processo de avaliação momentos de *feedback* para evitar más interpretações (Chiavenato, 2009).

Neste sentido Chiavenato (2009) considera que “A avaliação do desempenho não é um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização” (Chiavenato, 2009, p. 251).

2.4 Fontes e Métodos de Avaliação

Embora existem casos em que a avaliação do desempenho é realizada pela equipa de trabalho, ficando esta responsável por definir objetivos para os seus membros (Chiavenato, 2009), geralmente são as chefias que asseguram o processo nos seus aspetos concretos, contando com o apoio dos serviços responsáveis da gestão dos recursos humanos para a sua monitorização, isto é: preparação, coordenação, desenvolvimento e balanços, nomeadamente na preparação dos relatórios de desempenho. De notar com Chiavenato (2009) que o processo deixa de ser democrático quando muito afastado do

colaborador, ainda mais quando a avaliação privilegia o cálculo de médias para os vários itens - podendo então ainda ser visto como um método demasiado tradicional e conservador dada a centralização do processo.

Aliás, foi para ponderar efeitos deste tipo que, em vários casos, foram criadas comissões de avaliação, garantindo um acompanhamento do processo por representantes dos diversos departamentos envolvidos. Participam nesta comissão como membros permanentes, em geral, o presidente da empresa, o diretor de Recursos Humanos e o especialista em avaliação – sendo que a chefia do avaliado participam de modo transitório. Contudo, mesmo assim, este cenário não deixa de ser criticado por ser algo centralizado e por não estar suficientemente orientado para o desenvolvimento do colaborador (Chiavenato, 2009).

O autor refere-se ainda ao recurso à “Avaliação de 360º”, realizada coletivamente pelo conjunto de pessoas com contato regular com o colaborador a ser avaliado, nomeadamente: a chefia, certos colegas de trabalho, os subordinados e todos aqueles que interagem com ele no seu contexto de trabalho. Podemos admitir que este método permite reunir muita informação, por ser gerada por diversas fontes. Contudo, constatamos que nenhuma dessas alternativas dá oportunidade ao avaliado de realizar a sua autoavaliação. Foi precisamente o que procuraram os métodos mais modernos, mais preocupados em atribuir uma responsabilidade na avaliação do seu desempenho, dando-lhe nomeadamente a oportunidade de participar na negociação dos seus objetivos (Chiavenato, 2009).

Para além disso, a qualidade dos instrumentos e dos critérios privilegiados que irão suportar à avaliação é importante, embora não suficiente (Caetano, 1996): é preciso saber utilizá-los, articulando-os sobre uma observação cuidada do desempenho daqueles que estão a ser avaliados (e.g, Bernardin, 1978; Borman, 1979; Hedge & Kavanagh, 1988, citado em Caetano, 1996). Neste sentido, convém considerar o tempo indispensável para treinar a aplicação dos instrumentos e a boa compreensão dos critérios, desenvolvendo-se assim as competências dos avaliadores –o que deve permitir reduzir as ocorrências de incorreções (Banks & Roberson, 1985, citado em Caetano, 1996).

Mas, quando numa organização se vai proceder à implementação de um sistema de avaliação de desempenho, as questões sensíveis são sempre de prever como é que se conseguirá concretizar o processo e como é que este vai ser recebido pelos colaboradores.

Por isso, os métodos acabam por variar bastante – sendo que na maior parte das vezes a organização constrói o seu próprio sistema de avaliação de desempenho, tendo em conta as características da sua população (Chiavenato, 2009).

Todavia, alguns métodos acabam por ser utilizados com relativa frequência. Convém então descreve-los sinteticamente segundo a categorização proposta por Chiavenato e alguns autores:

- ✓ O Método do Ensaio Narrativo é considerado como método mais simples, pois consiste apenas numa listagem de pontos fortes e pontos a desenvolver. Contudo, os indivíduos acabam por serem avaliados segundo aspetos diferentes, o que dificulta a igualdade no método (Dessler, 2005).
- ✓ O Método das Escalas Gráficas baseia-se na avaliação de fatores de desempenho que são *á priori* definidos e pelo qual as pessoas irão ser avaliadas (Chiavenato, 2009). Tal como o nome indica, é uma escala previamente definida onde o colaborador é avaliado num conjunto de traços ou características (Dessler, 2005). A escala gráfica consiste numa tabela de dupla entrada, no qual os fatores a serem avaliados estão descritos horizontalmente e os graus de medição para esses fatores estão dispostos em colunas verticais. A avaliação destes fatores irá depender se estes retratam bons ou maus desempenhos. Para quantificar o grau em que os fatores são avaliados, existem habitualmente organizações que recorrem à quantificação por pontos para que os resultados sejam facilmente medidos. “ Os fatores são ponderados e ganham valores em pontos de acordo com a sua importância na avaliação” (Chiavenato, 2009, p. 254).
- ✓ A Escala de Avaliação Ancorada nos Comportamentos (BARS) consiste no método que utiliza categorias de dimensões de desempenho/competência, onde em cada uma se encontram exemplos dos comportamentos nos diferentes níveis de desempenho. Por isso, é tido como um método complexo mas mais fidedigno, onde o colaborador é avaliado em cada dimensão. Estes exemplos nos níveis de desempenho permitem perceber o que significam todos os níveis e facilita o *feedback*. Contudo, é um método que tem de ser construído para os diferentes postos de trabalho (Dessler, 2005).
- ✓ Em contrapartida, o Método da Escolha Forçada utiliza um conjunto de frases que descrevem diferentes tipos de desempenhos. Servindo-se de um leque variado de frases descritivas de desempenho, os avaliadores escolhem de forma “forçada” aquelas que se aplicam ao desempenho dos seus colaboradores. Contudo, antes desta avaliação é necessário proceder à

escolha das frases que irão descrever os desempenhos, e para isso, é utilizado um método estatístico. Estatisticamente o Índice de Aplicabilidade verifica se as frases são ou não aplicáveis ao desempenho, enquanto o Índice de Discriminação verifica de que forma as frases identificam realmente o desempenho.

- ✓ Por sua vez, devido à semelhança da utilização de frases descritivas, o método das Frases Descritivas não deve ser confundido com o método de Escolha Forçada, dado que neste caso não é obrigatório escolher frases específicas para realizar a avaliação do desempenho. Talvez possamos refletir sobre se estaremos a falar de um mesmo método, com apenas esta variante, e se, faz sentido falar de dois métodos de avaliação distintos. No final, a chefia coloca um “ +” em cada frase, caso ela caracterize o desempenho do colaborador ou, pelo contrário, um “-“ quando é exatamente o oposto (Chiavenato, 2009).
- ✓ Existe ainda o Método da Distribuição Forçada, com uma nomenclatura semelhante ao anterior mas que na prática é muito distinto. Neste método, define-se *à priori* quantos trabalhadores em termos de percentagem se vão situar em cada nível de avaliação. Por exemplo, uma dada organização pode definir que só 15% dos colaboradores podem ter desempenho elevado e que 30% tem um desempenho médio. Desta forma, é possível comparar os colaboradores, embora, a avaliação esteja dependente dos intervalos (%) estabelecidos (Dessler, 2005).
- ✓ Entretanto numa lógica de debate e reflexão, o método da Pesquisa de Campo reúne um especialista em avaliação de desempenho com a chefia do avaliado, onde ambos discutem e refletem o desempenho do colaborador. Efetivamente são debatidas as razões que levaram àquele desempenho, utilizando como justificação factos e situações que tenham realmente ocorrido. Nesta metodologia, embora seja a chefia a responsável pela avaliação dos seus subordinados, consideramos importante este papel de assessoria do especialista em avaliação relativamente à chefia (Chiavenato, 2009).
- ✓ Por sua vez, o Método dos Incidentes Críticos foca-se nos comportamentos excelentes e nos fracassos dos avaliados. Ou seja, por meio de observação a chefia faz o registo dos comportamentos extremamente positivos e

negativos do desempenho. Com esta técnica é possível valorizar aquilo que o avaliado faz bem, e corrigir e eliminar os maus desempenhos (Chiavenato, 2009).

- ✓ O Método de *Checklist* Comportamental utiliza uma escala que avalia a qualidade e ou a frequência dos comportamentos, isto é, se os comportamentos foram exibidos ou não no desempenho nas suas funções (Dessler, 2005).
- ✓ Por fim, o Método de Comparação aos Pares, ou mais conhecido como Método de Ordenação ou Comparação Emparelhada (Dessler, 2005), tal como o nome indica, compara o desempenho dos colaboradores dois a dois. Além disso, dá ainda a oportunidade de se poder comparar vários fatores de avaliação do desempenho ao mesmo tempo (Chiavenato, 2009).
- ✓ Nesta mesma lógica comparativa existe o Método da Ordenação simples ou Avaliação Alternada: os colaboradores são ordenados dos que exibem o desempenho mais elevado aos que exibem o desempenho mais baixo (Dessler, 2005).

As competências são também parte destas metodologias ditas habitualmente como tradicionais, como refere Chiavenato (2009), contudo, outros autores debruçam-se mais aprofundadamente sobre este método.

As competências têm sido abordadas no estudo do desempenho individual por permitirem responder às mudanças organizacionais através do levantamento de requisitos para as funções e pela avaliação do desempenho dos colaboradores (London & Mone, 1999, citado em Brandão, 2004).

A definição de Spencer, McLelland e Spencer (1994, citado em Brandão, 2004) é de que as competências constituem características individuais mensuráveis que permitem distinguir os colaboradores com desempenhos medianos de colaboradores com bons desempenhos. As dimensões comportamentais são definidas consoante a função dos colaboradores, e constituem os comportamentos que estes devem exibir no seu desempenho. Estas competências geralmente refletem os valores e a cultura da organização, e para além disso, funcionam ainda como padrões a seguir, ou regras, que guiam os colaboradores na sua vida profissional (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2010).

No que diz respeito à utilização das competências nas organizações, Sanchez e Levine propõe que estas sejam descritas de forma acessível a todas as pessoas, para que

sejam mais facilmente compreendidas e aceites pelos colaboradores. Se assim for, as competências irão influenciar a conduta dos colaboradores (Brandão, 2004).

Ora, para que sejam identificadas as competências centrais para a organização, é necessário que essa identificação se inicie nas competências que são igualmente existentes para todas as funções, isto é, de forma transversal. A opção sendo de definir posteriormente os requisitos comportamentais associados e os seus níveis de eficácia. Assim, a avaliação do desempenho individual através de competências necessita que se identifiquem comportamentos com implicação na prossecução de objetivos organizacionais (Brandão, 2004). “O conhecimento das competências necessárias na Organização serve de base à identificação das competências que os indivíduos devem possuir ou desenvolver, de modo a exhibir os níveis de eficácia/desempenho considerados adequados na sua Organização” (J. Campbell, 1999, citado em Brandão, 2004, p. 73).

2.5 Novas Tendências em Avaliação de Desempenho segundo Chiavenato

É agora fundamental compreender o enquadramento mais moderno e o caminho que a avaliação de desempenho tem percorrido mais recentemente e de que forma esta sustenta um processo positivo, ou negativo, para os colaboradores.

“Na moderna conceção, a avaliação do desempenho começa não pela apreciação do passado, mas pela focalização no futuro” (Chiavenato, 2005, p. 241), isto é, está mais direcionada para o desempenho futuro do que propriamente julgar o desempenho passado.

As organizações têm passado por processos de transformação relacionados, nomeadamente, com a nova era da informação – o que tem acompanhado também uma maior competitividade entre elas. Assistiu-se frequentemente a uma diminuição dos níveis hierárquicos, o que provavelmente tem contribuído a reduzir a distância entre os gestores e os seus subordinados. Chiavenato considera que tudo isto cooperou para a transformação dos sistemas de avaliação, passando de muito estruturados e formalizados para cenários qualitativos, diretos, mais rápidos e eficientes (Chiavenato, 2009).

Também realça que as organizações apostam igualmente mais na formação para desenvolver os seus colaboradores e para que estes transformem os seus comportamentos positivamente. O princípio valorizado é então que haja um sistema de avaliação de desempenho que identifique se as pessoas se encontram na evolução desejada, se os

objetivos estão a ser alcançados e se é necessário proceder a medidas complementares (Chiavenato, 2009).

Neste contexto e com esta preocupação, renasce o método da administração por Objetivos (APO), anteriormente conotado pelo seu caráter autoritário e de tensão. A administração por objetivos foi sendo destituída pela enorme burocracia que caracterizava as organizações., além do mais por ser um método carregado por uma inflexibilidade que vinha das chefias até aos níveis hierárquicos mais baixos. Esta metodologia surgiu com Peter Drucker em 1954, mas este não era o seu intuito, pelo contrário, preconizava por uma “administração das empresas” por objetivos e não burocratizada. O verdadeiro conceito da APO é precisamente este: ser um sistema de avaliação do desempenho democrático e participativo (Chiavenato, 2005).

Deste modo, atualmente a APPO é uma metodologia democrática e participativa que se desdobra em seis princípios (Chiavenato, 2005):

1. Elaborar objetivos de forma consensual;
2. As pessoas estarem comprometidas e envolvidas no alcance dos objetivos definidos de forma conjunta;
3. Importância de negociar os recursos necessários para alcançar os objetivos;
4. Meio pelo qual as pessoas alcançam o que lhes é pretendido, isto é, o desempenho.
5. Ocorrer uma monitorização constante dos resultados e compará-los com as metas já estabelecidas;
6. *Feedback* contínuo e avaliação em conjunto com a chefia.

Este método é também referenciado por Camara, Guerra e Rodrigues (2010) como Gestão Participativa por Objetivos (GPO), definição criada também pelo autor Drucker, em 1954. Inicialmente Drucker pretendia apenas objetivos individuais dada a época, contudo, o método abarcou os objetivos de equipa, de forma a dar resposta às necessidades das organizações, na sua forma de organizar o trabalho por equipas (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2010).

Ainda, estes autores referem que a medição dos resultados no GPO faz-se através de dados quantitativos mensuráveis e que pretendem refletir de forma objetiva como o colaborador está a dar seguimento aos objetivos que tem de alcançar. Recorre-se ao método dito “de cascata”: inicialmente os objetivos globais estão definidos estrategicamente pela direção e depois, são desdobrados do topo para a base, isto é, esses

objetivos globais são distribuídos pelas diversas áreas e seus colaboradores. No momento de formulação de objetivos é importante que estes foquem e traduzam as atividades e tarefas chave da função, com recurso a uma linguagem clara e direta que descreva aquilo que é pretendido. Quanto à quantificação, deve existir uma reflexão sobre a melhor forma de medição dos resultados para que possam ser medidos consoante a calendarização definida para o mesmo. No processo de calendarização deve ser claro para o colaborador quando é esperado que este apresente os resultados ou quando o objetivo irá ser quantificado. Por fim, é necessário definir a importância de cada objetivo em termos de pesos, isto é, a ponderação que deve ter e que o irá distinguir dos restantes objetivos (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2010).

Para além destas recomendações, quando se pretende que os objetivos sejam facilmente entendidos pelos colaboradores, recorre-se ao modelo SMART, isto é: específicos, mensuráveis, atingíveis, relevantes e calendarizados. Este modelo surgiu com a contribuição de Peter Drucker no seu método de GPO, e posteriormente referenciado pela primeira vez por George Doran em 1981. Através do modelo SMART, os colaboradores vão estar comprometidos em alcançá-los, havendo um contrato psicológico entre a chefia e o colaborador.

Concretamente, é preferível que os objetivos sejam específicos na medida em que devem transmitir diretamente e de forma objetiva o que é pretendido. Por conseguinte, devem ser mensuráveis, para que seja possível perceber se foram ou não alcançados com sucesso. Do mesmo modo, devem também ser atingíveis, para que os colaboradores percebam que são capazes de os atingir, portanto, objetivos realistas, atingíveis com o esforço dos colaboradores. Igualmente importante, a relevância dos objetivos diz respeito à adequação dos mesmos à função do colaborador. Por fim, a calendarização dos objetivos é também importante para que o colaborador saiba quando é que os objetivos tem de ser atingidos, ou os resultados visíveis (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2010).

Embora Chiavenato (2009) refira anteriormente que os sistemas de avaliação modernos estão mais direcionados para a avaliação qualitativa, o GPO/APPO utiliza uma metodologia quantitativa, o que contraria a sua afirmação. Posto isto, concluímos que o método de GPO/APPO poderá estar referenciado numa perspetiva mais “moderna” pela oportunidade que dá aos colaboradores em participar e negociar no processo de definição de objetivos e não por utilizar uma metodologia quantitativa.

Sistematizando, Chiavenato (2009), apresenta as novas tendências na avaliação de desempenho da seguinte forma:

1. Os indicadores tendem a ser “sistêmicos”: tendo em conta a estratégia da empresa e o desdobramento de metas e objetivos, os indicadores devem estar conectados aos processos organizacionais mais importantes;
2. Os indicadores são determinados como critérios distintos de avaliação: sejam eles para recompensas salariais, promoções, etc. Um indicador dificilmente pode servir para critérios diferentes, por isso é fundamental distingui-los para depois corresponderem a critérios distintos;
3. A escolha dos indicadores é realizada em conjunto: isto acontece para que as más interpretações sejam evitadas. Existem indicadores que remetem a toda a empresa, indicadores grupais, para as equipas, e indicadores individuais;
4. A avaliação de desempenho integra as práticas de RH: é importante para identificar as pessoas de que a organização necessita, percebendo se estas estão devidamente adequadas as suas funções, indicando se estão a atingir aquilo que lhes é esperado e se necessitam de desenvolvimento;
5. Simplificação do processo da avaliação de desempenho: a avaliação começou a deixar para trás as burocracias habituais do preenchimento de formulários com indicadores gerais. Passou a ser um processo mais flexível, com um maior entendimento entre chefia e avaliado, que pressupõe uma negociação de ideias acerca do desempenho e de possíveis melhorias;
6. Avaliação do desempenho como potenciadora do *feedback* aos colaboradores: permite orientação, acompanhamento através do *feedback*, esclarecendo sobre a melhor forma de alcançar o desempenho desejado e o alcance das metas;
7. Avaliação do desempenho necessita de medir e comparar indivíduos, grupos e organizações: a fim de evitar a subjetividade e a falta de critérios de avaliação;
8. Destaque nos resultados e objetivos em detrimento do comportamento: “Os meios ficam por conta das pessoas que os escolhem livremente segundo suas preferências ou competências pessoais. Os fins passam a ser o parâmetro da avaliação para recompensar o trabalho excelente.” (Chiavenato, 2009, p. 267). Este enfoque permite que a avaliação seja um processo mais simples e menos burocrático, assim como a existência de avaliação das chefias e autoavaliação;
9. Relação entre avaliação do desempenho e expectativas: aqui fala-se da relação entre as expectativas às recompensas, isto é, ser-se produtivo tem consequentemente efeitos nos resultados alcançados, como por exemplo uma promoção. Assim através

das expectativas, as pessoas relacionam a sua produtividade e recompensa pelo seu trabalho.

Por fim, dando por terminada a reflexão acerca das novas tendências em avaliação do desempenho apontadas por Chiavenato, e a descrição das respectivas metodologias, fazemos aqui uma pequena conclusão sobre aquilo que é referenciado na literatura. As novas tendências de avaliação do desempenho resultam num esforço por parte da gestão em transformar a avaliação de desempenho tradicional num processo participativo que permita ao colaborador negociar o que irá ser avaliado. Igualmente importante é a existência de *feedback* contínuo, com monitorização e orientação ao colaborador, o que lhe permite ajustar-se se algo não estiver a correr como esperado. Contudo, após uma reflexão sobre os métodos modernos acima referenciados e sua abordagem, concluímos que o que nos é apresentado como “moderno” efetivamente não o é. De seguida iremos efetuar uma primeira análise face ao enquadramento teórico anteriormente exposto, que nos permitirá tirar algumas conclusões sobre as metodologias tradicionais e ainda, compreender melhor porque é que de fato não existe algo de “novo” e “moderno” nos métodos de avaliação de desempenho.

2.6 Primeira Análise face ao Enquadramento Teórico

A partir desta primeira análise, é possível fazer algumas reflexões quanto à concetualização da Avaliação de Desempenho. Nas primeiras exposições teóricas, a AD é concetualizada como um teste psicológico que se baseia puramente nos julgamentos do avaliador. Com esta reflexão levantamos a questão: “de que forma poderemos confiar na objetividade do avaliador e na forma como utiliza os instrumentos de avaliação?” - a sua objetividade poderá ser comprometida pela forma como o avaliador processa cognitivamente a informação acerca dos seus avaliados, podendo contribuir para a ocorrência de erros de avaliação.

Após a análise teórica acerca das fontes de avaliação de desempenho, surgem ainda algumas questões quanto à sua eficácia. Nomeadamente sobre diferentes fontes de avaliação poderem resultar em avaliações distintas, já que umas estão focadas no papel das chefias, e outras admitem a colaboração de outros membros da organização. Para além disso, existem fontes de avaliação que são mais participativas que outras, dando a oportunidade ao colaborador para este se autoavaliar. Neste sentido, questionamos como

poderá ser justa a escolha de uma fonte de avaliação em detrimento de outra que possa resultar numa avaliação de desempenho menos favorável?

No que diz respeito aos avaliadores a análise revela a fragilidade das suas avaliações dada a subjetividade com que podem utilizar os diversos instrumentos e metodologias. Os métodos tradicionais acima indicados são todos eles focados nas apreciações das chefias - são por isso limitados no sentido em que não dão relevância ao papel da experiência subjetiva do indivíduo na realização do seu trabalho e que irá refletir-se em desempenho. Além do mais, não é dada a possibilidade ao colaborador de participar no processo de avaliação, sendo que na maior parte das vezes não existe *feedback* nem lhe é explicado o que irá ser avaliado.

De fato estes métodos suportam ainda a sua veracidade em termos numéricos e quantitativos, o que é limitador. Em contrapartida, destacando-se dos métodos tradicionais, o método dos incidentes críticos e a avaliação de competências revela a primeira preocupação com uma metodologia comportamental, ainda que focada na observação/avaliação por parte das chefias, e por isso subjetiva.

Retomando agora a conclusão acima referenciada sobre a perspectiva moderna da Avaliação de Desempenho, os métodos ditos “modernos” não acrescentam efetivamente nada de novo ou de moderno, como iremos de seguida aprofundar.

Embora as novas tendências em AD assumam uma direção voltada para “cenários qualitativos”, efetivamente isto não acontece. O método de GPO/APPO privilegia a participação do colaborador na definição dos objetivos, mas, continua a quantificá-los através de dados quantitativos, afirmando que é com esta medição que objetivamente o colaborador percebe se está ou não a alcançar os resultados desejados. Assim, compreendemos que este método não poderá estar direcionado para um método qualitativo. Por outro lado, o método de GPO/APPO utiliza o método de “cascata” – em que os objetivos organizacionais são desdobrados até a um conjunto de objetivos individuais – que poderá comprometer a “oportunidade” em ser um método participativo e democrático no momento de definição/negociação dos objetivos com o colaborador. Igualmente isto acontecerá para os objetivos que poderão ser de caráter permanente, e portanto, “difíceis” de negociar/alterar ao longo do tempo. Para além disso, concluímos que se o desdobramento dos objetivos organizacionais para individuais não estiver corretamente formulado, perder-se-á o sentido de recorrer ao modelo de objetivos SMART, dado que *a priori* já não irá evitar a possível “rejeição” do colaborador face a objetivos que já estão mal atribuídos.

Não nos esqueçamos ainda que Chiavenato e Dejours têm uma visão contraditória face ao foco da avaliação nos resultados. Enquanto Dejours defende que estes não traduzem o desempenho e muito menos avaliam o real do trabalho, Chiavenato refere-se à tendência “moderna” de dar ênfase aos resultados em detrimento do comportamento, argumentando que assim o sistema de avaliação torna-se menos burocrático.

No que diz respeito às competências, elas permitem que haja o foco nos comportamentos dos colaboradores, contribuindo de fato para que as metodologias de AD tenham uma componente mais qualitativa. Por outro lado, por estas competências representarem na maioria das vezes, a cultura da organização e funcionarem como guias para um conjunto de “regras” que os colaboradores devem seguir, podem estar implicitamente a forçar a avaliação de competências que os colaboradores não considerem como importantes em avaliar no seu posto de trabalho. Some-se a isto o fato das competências avaliadas poderem ser específicas as funções, como também transversais, o que pode prejudicar a assunção deste método como uma prática que aproxima a AD aos comportamentos exibidos no posto de trabalho.

Posto esta primeira análise e reflexão, percebe-se que a avaliação de desempenho pode resultar em avaliações injustas, com aspetos perversos para o indivíduo.

3. Metodologia

Retomando algumas das questões levantadas após o enquadramento teórico sobre a Avaliação de Desempenho e o confronto do mesmo com a perspectiva de Dejours, é inegável a necessidade de um olhar crítico e reflexivo acerca da Avaliação de Desempenho e dos efeitos que poderá ter no indivíduo. Esta investigação resulta desta necessidade de compreender melhor o que significa avaliar o desempenho de trabalho, e se de fato a Avaliação de Desempenho como tem sido apresentada ao longo dos anos é suficiente para se dizer que o desempenho é efetivamente avaliado. Neste sentido, esta investigação apresenta um projeto de implementação de um sistema de avaliação numa organização, como uma alternativa de melhoria àquelas que são as problemáticas evidentes na avaliação de desempenho e que foram sendo refletidas ao longo da análise do enquadramento teórico.

A metodologia utilizada nesta investigação contempla os fundamentos da tradição da psicologia do trabalho próxima da ergonomia da atividade (Oddone, Re & Briante, 1977). Contudo, optámos por recorrer de modo privilegiado ao referencial teórico-metodológico da Ergologia, por ter encontrado neste contributo uma conceitualização de princípios essenciais nesta pesquisa.

3.1 A Ergologia: perspectiva de produção de conhecimento

A Ergologia surgiu nos anos 80 como uma perspectiva de análise e intervenção em questões que dizem respeito à atividade humana no trabalho, como uma forma de produzir conhecimento sobre o trabalho sem que haja um isolamento entre as pesquisas e as intervenções dos diversos profissionais face às pessoas que exercem a atividade em análise (Athayde, Muniz, França & Figueiredo, 2010).

Inicialmente a Ergologia ajudou a melhor compreender o significado da distinção entre o trabalho prescrito e o trabalho real (Alvarez & Telles, 2004, citado em Brito, 2011). Posteriormente, permitiu identificar que além das prescrições existem normas que também têm a função de pré-definir as atividades (Schwartz, 2000b, citado em Brito, 2011). Estas normas são definidas de “normas antecedentes” e dizem respeito a regras, procedimentos e tecnologias no trabalho. O conceito de normas antecedentes é importante na compreensão do dia-a-dia de trabalho, onde existem diversas normas que competem entre si, conduzindo os colaboradores a fazer escolhas, opções (Brito, 2011).

Por outro lado, este dia-a-dia de debate perante as normas, e os valores que as sustentam, está na base de um processo em que os colaboradores criam novas normas, isto é, ocorre a “renormatização” (Brito, 2011).

Para a ergologia, a atividade real de trabalho diz então respeito tanto às normas antecedentes como ao processo de renormatização: “a atividade é entendida como um debate de normas e valores. Diante das normas antecedentes, na situação real de trabalho, os trabalhadores (re)criam estratégias, em um movimento contínuo de (re)normatização” (Brito, 2011, p. 9)

Neste sentido, a atividade deve ser compreendida através de diferentes áreas disciplinares, abordagens e perspectivas de produção de conhecimento – o que exige um diálogo entre todas elas e sobretudo com as pessoas envolvidas na atividade em análise. Mas a atividade é também realizada tendo em conta diversos condicionantes, sejam eles

económicos, sociais como também a própria história do dia-a-dia (Brito, 2011). Por isso, funciona como um mediador entre o micro e o macro, permitindo se debruçar sobre o próprio contexto da situação concreta do trabalho, como também encontrar nesta atividade aspetos da sociedade em que ela se desenvolve (Brito, 2011).

Considerando que as disciplinas científicas procuram sempre generalizar as suas pesquisas, Schwartz realça que há sempre uma tendência dos seus métodos em desvalorizar o que é singular, acabando por ser neutralizado devido à generalização (Schwartz, 2000b, citado em Brito, 2011).

Schwartz (2000b) propõe em consequência o modelo do “Dispositivo Dinâmico de três Pólos” (DD3P) para a produção de saberes sobre a atividade, articulando o conhecimento de diferentes disciplinas (polo dos conceitos) com o conhecimento e valores provenientes da experiência dos trabalhadores na sua atividade (polo das forças de convocação e de validação) e com o polo das exigências éticas e epistemológicas, que sustenta o diálogo entre os dois polos anteriores, proporcionando a possibilidade de debate para que novos conhecimentos sejam produzidos (Brito, 2011). Pretende-se que haja articulação e interação entre os saberes científicos e aqueles provenientes da experiência dos trabalhadores (Brito, 2011): “O dispositivo de três polos pressupõe uma relação dialética entre os diferentes saberes de tipo científico e entre estes e os saberes da experiência. Não se trata de um modelo fechado, mas sim de um referencial transformativo que se agrega ao epistemológico, com efeitos teóricos e metodológicos. Logo, é um dispositivo que pode adquirir formatos diversos e ser adotado em ações diversas, não apenas para fins de pesquisa científica.” (Brito, 2011, p. 11).

Para além disso, recuperando a análise ergonómica, esta facilita ainda o acesso aos conhecimentos dos participantes, através da partilha e da discussão coletiva – os participantes são os protagonistas no quadro coletivo onde ocorre uma co construção de saberes novos acerca de si próprios e da situação. Esta análise poderá ainda ser vista como uma “ferramenta cognitiva” capaz de favorecer a iniciativa e a conduta da ação mesmo que esteja dependente do contexto (Teiger, 2007, citado em Lacomblez, Teiger, & Vasconcelos, 2014). Esta ferramenta irá permitir adquirir “um melhor domínio geral de um ofício ou de uma função, o que pode transformar igualmente a relação com o trabalho e favorecer a saúde, na ótica dinâmica da sua « construção » “ (Dejours, 1993, citado em Lacomblez , Teiger & Vasconcelos, 2014, p. 6). Por outro lado, a ergonomia lembra-nos de possíveis intervenções que se direccionam para a mudança das pessoas sem ter em conta o real do trabalho e as suas exigências na atividade. Desta forma, concluímos que há ainda um

grande desfasamento na abordagem ideal –fundamental para as investigações sobre o trabalho, sobre os seus riscos e marginalização de colaboradores que geralmente são os mais desfavorecidos no que diz respeito às condições em que têm de trabalhar (Gollac & Volkoff, 2000; Lacomblez & Vézina, 2008, citados em Lacomblez , Teiger & Vasconcelos, 2014). Neste sentido, o objetivo é definir condições de trabalho que favoreçam a compreensão dos fatores determinantes na vida das pessoas que trabalham – principalmente abertura e procura de alternativas. “A perspetiva é intrinsecamente coletiva por meio da dinâmica da reflexão e pelas finalidades atribuídas a projetos futuros; mas sobretudo com a convicção que se trata de transformar o trabalho a fim de transformar a sociedade.” (Lacomblez , Teiger & Vasconcelos, 2014, p. 11).

3.2 O “Dispositivo Dinâmico de três Polos” (DD3P) na presente pesquisa

Em conformidade com o que caracteriza um DD3P, estivemos atenta a importância da análise que privilegia tanto um nível que podemos definir como “macro” e como o “micro”: procurámos perceber melhor a própria organização, conjugando esta análise com uma abordagem mais micro do processo de avaliação de desempenho. A análise à própria cultura e estrutura da organização e seus processos de coordenação são importantes para contextualizar e compreender de que modo a avaliação de desempenho foi abordada pela organização e como estas poderão moderar o novo processo de reformulação do sistema de AD. Para além disso, o foco atribuído à atividade garante uma análise mais próxima do real do trabalho dos colaboradores e é suscetível de sustentar a procura de um sistema de avaliação do desempenho que se aproxime mais da realidade vivida pelos colaboradores no seu quotidiano de trabalho.

Tendo em conta a premissa de que podemos “melhor conhecer as situações de trabalho e sobretudo melhor intervir nelas para as transformar” (Schwartz & Durrive, 2003, citado por Cunha, 2011), este trabalho permite-nos: elaborar um diálogo entre pesquisadores e colaboradores para que aquilo que é singular no contexto de trabalho não seja neutralizado.

Podemos pensar acerca das mudanças no trabalho através do diálogo entre conceitos e as experiências dos colaboradores já que estes são vistos como parceiros neste projeto (Schwartz, 1997, citado por Cunha 2011). Podemos justificar isto pois os indivíduos contribuem para a transformação micro do seu trabalho. “ A atividade é sempre

um encontro com micro-variações (ao nível dos equipamentos, dos materiais, das condições reais de trabalho, dos constrangimentos emergentes)” (Cunha, 2011, p. 80).

Sustentamos ainda que acerca do DD3P “Sem protocolo definido, pelo que podemos encontrar diferentes configurações do mesmo dispositivo, o que justifica também a sua referência como um dispositivo “dinâmico”, relativamente à forma como pode ser concebido e aos seus resultados – dar visibilidade às renormalizações, renovação dos saberes disciplinares, transformação das situações de trabalho” (Durrive, 2010, citado por Cunha, 2011, p.90).

Para sistematizar, o DD3P na presente investigação corresponde ao constante diálogo que foi sendo estabelecido e construído com os responsáveis dos sistemas de avaliação de desempenho: foram eles os seus protagonistas. Por isso, o 1º polo é o nosso papel enquanto investigador e respetivo referencial teórico; o 2º polo é o deles, o dos protagonistas com as suas experiências.

Por fim, destaca-se ainda o papel de um dos protagonistas no desenvolvimento deste processo de avaliação de desempenho na organização: o contributo de uma consultora externa, ao qual lhe foi encarregue uma proposta para esta reformulação do sistema existente na organização. Desta forma, tornou-se pertinente realizar uma análise de documentação, nomeadamente a um conjunto de informações elaboradas por esta consultora (manual de gestão do desempenho, dicionário de competências para as chefias e colaboradores) e ainda uma análise ao documento de avaliação de desempenho existente disponibilizado pela organização (grelha de avaliação). Esta análise foi fundamental como ponto de partida para as primeiras adaptações e alterações ao modelo proposto pela consultora e também essencial para toda a reformulação do sistema de AD existente.

4. A organização em estudo

4.1 Caracterização da Organização

A Corteira Amorim SGPS pertence ao Grupo Amorim, uma das maiores, mais empreendedoras e dinâmicas multinacionais de origem portuguesa. A Corticeira Amorim SGPS trabalha na indústria corticeira e tem cinco unidades de negócio: as Matérias-primas; as Rolhas; os Aglomerados Compósitos, os Isolamentos e os Revestimentos. A

organização ao qual se refere esta investigação é a Amorim Revestimentos, líder mundial na produção e distribuição de revestimentos com cortiça, com presença em mais de 50 países. A Amorim Revestimentos está agrupada em duas unidades industriais: a unidade de Oleiros e a Unidade de Lourosa. Além disso, tem diversas Unidades de Distribuição localizadas no estrangeiro por forma a facilitar a chegada dos seus produtos aos clientes. Existem aproximadamente cerca de 465 colaboradores divididos pelas duas unidades industriais. Para além da área administrativa, uma grande parte dos colaboradores estão divididos por diferentes áreas da produção, cada qual com os seus chefes de turno e responsáveis que coordenam todas estas pessoas.

Ao nível do seu processo produtivo, combina métodos mais tradicionais com alta tecnologia para desenvolver produtos inovadores – utilizando como matéria-prima a cortiça. O processo de produção está dividido em três grandes áreas: Componentes Base, Componentes e Acabamentos. A área de componentes base inicia-se com o processo de trituração da matéria-prima, a cortiça, e de seguida esta é aglomerada em placas e em blocos, no qual estes são laminados. Em seguida, na área de componentes, ocorre a colagem/prensagem das respetivas placas, lixagem, e por fim, estas poderão sofrer um processo de pintura ou de colagem em PVC. Por último, a área dos acabamentos, reúne a fase de envernizamento, corte e embalagem. Terminada a fase de produção, os produtos diversificam-se consoante as diversas gamas e marcas da Amorim Revestimentos, nomeadamente visuais de madeira, vinil e impressão digital de última geração. É em todo este processo - desde a produção até ao produto final - que vemos o contributo dos diversos departamentos da organização, concretamente, a área administrativa: Operações, Marketing, Planeamento, Financeiro, Desenvolvimento e Qualidade, Vendas e Logística (Anexo I).

No que diz respeito à cultura da Amorim Revestimentos, esta é marcada pela história familiar da empresa, que veio incutir ao longo das suas gerações uma prática de trabalho que privilegia a formalização e standardização dos procedimentos. Esta história familiar diz respeito ao nascimento da Corticeira Amorim SGPS como empresa no seio da família Amorim. Ao longo dos anos a presidência da empresa foi sempre ocupada por um membro da família Amorim, e o mesmo acontece na direção de algumas das unidades de negócio. Foi passando de geração em geração, onde agora é presidida pelo Dr. António Amorim, o atual presidente da Corticeira Amorim SGPS. A relação entre a história familiar e a formalização percebe-se pela valorização dos valores éticos e de respeito que

foram sendo transmitidos ao longo dos anos. Neste sentido, as regras e o respeito pela empresa são importantes e todos os colaboradores o sabem.

Concluimos que a estrutura organizativa da Amorim Revestimentos vai de encontro à configuração mecanicista burocrática, conceito formulado e explorado por Mintzberg (1990, 1995). Segundo este autor, as organizações situadas neste tipo de configuração são caracterizadas por serem rotineiras, simples e repetitivas - têm estruturas que permitem um funcionamento tecnológico altamente regulado e burocrático. De fato, na Amorim Revestimentos é isto que acontece, principalmente na organização dos processos de trabalho respeitante ao processo produtivo – standardização do trabalho através de maquinaria pesada e longas linhas de produção onde estão situados os colaboradores – que resulta numa estrutura altamente especializada. Na área administrativa observamos uma grande formalização da comunicação e centralização do poder de decisão: os postos de trabalho são criteriosamente definidos, com relevância na standardização da coordenação dos processos de trabalho com as funções bastante formalizadas. A existência desta diferença na organização dos processos de trabalho na produção (alta regulação tecnológica, repetição sucessiva de tarefas, turnos rotativos) permite-nos perceber que há uma clara divisão entre a estrutura administrativa e operacional (Mintzberg, 1990, 1995).

Esta configuração é geralmente encontrada em ambientes simples e estáveis, para que seja possível standardizar o trabalho em tarefas simples e repetitivas. Além disso, esta configuração é normalmente encontrada em organizações maduras e grandes o suficiente (o que é o caso da Amorim Revestimentos) para ter volume suficiente de trabalho a ser repetido e standardizado, e velhas o suficiente para estabilizar padrões de trabalho (Mintzberg, 1990, 1995).

De seguida, iremos dar início à apresentação do sistema de avaliação de desempenho existente na Amorim Revestimentos, e que irá servir de ponto de partida para a nossa análise e reflexão em termos daquilo que existe na prática face às metodologias tradicionais acerca da avaliação de desempenho enunciadas anteriormente no enquadramento teórico.

4.2 Sistema de Avaliação de Desempenho existente na Organização

Atualmente o Sistema de Avaliação de Desempenho existente na Amorim Revestimentos não é uniforme em toda a organização - a avaliação de desempenho é

diferente entre os colaboradores - tanto ao nível dos seus objetivos como da própria metodologia.

O Sistema de Avaliação existente na organização divide-se em dois propósitos, e consequente em dois sistemas de AD bastante distintos: o primeiro diz respeito a uma avaliação do desempenho para a gestão de topo, onde o seu propósito é a avaliação do desempenho em algumas funções consideradas pertinentes em termos de objetivos para a organização. O segundo sistema tem como objetivo dar suporte à justificação pela renovação de contrato dos colaboradores ou a rescisão do mesmo, e isto ocorre sempre que o prazo contratual termina.

Evidentemente, com a utilização destes dois sistemas, a Amorim Revestimentos acaba por ter de os gerir tendo em conta as suas necessidades, os seus níveis hierárquicos e características da sua população, como refere Chiavenato (2009) - “Pode-se tanto utilizar vários sistemas de avaliação do desempenho como estruturar cada um deles em um método de avaliação que seja adequado ao tipo e às características do pessoal envolvido” (Chiavenato, 2009, p. 253).

4.2.1 Sistema de Avaliação 1 – Restrito a funções de destaque.

Este Sistema de Avaliação de Desempenho foi construído internamente, pela organização, nomeadamente com a elaboração de um manual de gestão do desempenho assim como o próprio instrumento de avaliação, o qual irá ser de seguida enunciado.

Este sistema inicia o seu processo tendo por base os objetivos resultantes da estratégia da Amorim Revestimentos, e através do qual são identificados colaboradores que fiquem responsáveis pelo seu alcance. Esta identificação tem como objetivo a prática deste sistema de avaliação apenas em determinadas funções na organização, que têm um papel de “destaque” pelo carácter das suas funções. Para todas estas funções seleccionadas, existe um único instrumento de avaliação do desempenho.

Deste modo, percebemos que o desdobramento dos objetivos efetuado para este sistema de avaliação vai de encontro à afirmação de Câmara, Guerra e Rodrigues (2010), onde é salientado que a determinação dos objetivos inicia-se num processo em “cascata”, onde os objetivos formulados pela direção são depois distribuídos pelos colaboradores das diferentes áreas da organização, embora neste caso, por apenas algumas funções.

Mais concretamente, e para que possamos compreender o porquê do “destaque” de algumas funções em “detrimento” de outras, as funções abrangidas por este sistema são as que constituem os membros da direção executiva – os responsáveis pelas diversas

áreas/departamentos da organização. Além da direção executiva, dado o setor industrial em que se insere a Amorim Revestimentos, também são avaliados segundo esta metodologia os Chefes de Departamento das diferentes áreas da produção. Entretanto é abrangida por este sistema de avaliação, a Área Comercial, visto que tem um papel fundamental na venda dos produtos aos clientes. Assim, dada a pertinência da função Comercial nesta organização, não só os Responsáveis dos Mercados e das Vendas são avaliados por esta metodologia, mas também todos os Comerciais que estão no terreno em contato com o cliente final. Por fim, os diretores dos departamentos das restantes áreas operacionais da organização, onde poderá ocorrer também delegação de objetivos de equipa e/ou individuais, consoante a relevância da função. Neste caso, podemos confirmar esta identificação tendo em conta o que Câmara, Guerra e Rodrigues (2010) afirmam: os objetivos de equipa são pensados para que o departamento consiga alcançar os seus resultados. Nesta lógica, é elaborado um Plano de Objetivos e Ações para essa equipa, onde todas elas serão avaliadas segundo os objetivos definidos, utilizando depois individualmente o instrumento de avaliação de desempenho. Neste sentido, compreendemos que a organização contempla os três tipos de objetivos referidos por Câmara, Guerra e Rodrigues (2010), os de equipa, os individuais e os comportamentais, que irão ser abordados mais à frente.

No que diz respeito ao processo de avaliação de desempenho, participam diretamente o colaborador e a respetiva chefia. Todavia, o departamento de recursos humanos funciona ainda como apoio ao processo, analisando a informação das avaliações. Concluímos então que este sistema de avaliação do desempenho vai de encontro ao trabalho realizado por Chiavenato (2009), onde este refere que geralmente é a chefia a responsável pela avaliação dos seus colaboradores, embora contando com o apoio da DRH no que diz respeito à coordenação e acompanhamento do sistema de avaliação.

Iremos focar as duas etapas deste sistema de avaliação do desempenho, respetivamente: duas entrevistas no ano, a intercalar e a final. Ambas as entrevistas têm duas componentes: a análise do respetivo desempenho e o desenvolvimento individual, embora, tenham objetivos específicos distintos e ocorrem em momentos diferentes ao longo do ano.

4.2.2.1 Análise do Desempenho e Desenvolvimento Individual Intercalar e Final

A Análise do Desempenho e Desenvolvimento Individual Intercalar tem como objetivo uma análise intercalar ao desempenho do colaborador, no primeiro semestre do

ano. Neste momento, é avaliada a prossecução dos objetivos permitindo realizar planos de ações para o segundo semestre, onde depois irá ocorrer a avaliação final. Para além disso, dá a oportunidade de se fazer um ponto de situação relativamente ao desenvolvimento e crescimento profissional do colaborador, no seu Plano de Desenvolvimento Profissional. Por fim, a entrevista intercalar termina com o registo das expetativas do Colaborador relativamente ao apoio/supervisão da sua chefia e com os comentários que Chefia e Colaborador desejem fazer relativamente ao período e a análise do desempenho. Concluímos que com este balanço de expetativas entre o papel de apoio da chefia para com o seu colaborador, este sistema de avaliação do desempenho vai de encontro à abordagem mais “moderna” de valorizar o desenvolvimento pessoal do colaborador, bem como a utilização do *feedback* no acompanhamento constante do desempenho. Destaca-se assim a importância do esclarecimento de expetativas que mantém um compromisso de preocupação com o crescimento do colaborador (Chiavenato, 2009).

A Análise do Desempenho e Desenvolvimento Individual Final tem como objetivo a avaliação final do desempenho no fim do ano. É avaliada a concretização dos objetivos, as competências (funcionais e transversais) e ainda é realizada uma avaliação aos valores que são considerados importantes para a organização que os colaboradores tenham e demonstrem no seu trabalho. Por fim, nesta avaliação final são ainda definidos compromissos de desenvolvimento para o próximo ano.

Dado que este sistema de avaliação do desempenho se divide numa entrevista intercalar e final, identificamos aqui a importância das chefias no acompanhamento do colaborador e preocupação com o seu desenvolvimento profissional, tal como referenciado por Câmara, Guerra e Rodrigues (2010). Neste sentido, compreendemos que este sistema enquadra-se segundo a afirmação de Chiavenato (2009), em que este explica como é importante que a AD não se resuma a um julgamento, e sim, por outro lado, uma forma de diagnosticar oportunidades de crescimento para os colaboradores.

4.2.2.2.O grau de concretização dos objetivos individuais

Este sistema de avaliação de desempenho avalia, numa primeira entrevista intercalar, o grau de concretização dos objetivos individuais. Depois da negociação dos objetivos anuais (contrato de objetivos) estes são avaliados em termos de “resultados concretos”, segundo medidas e metas anteriormente estabelecidas para o período em avaliação. Por fim, os resultados são depois analisados e registados em termos de aspetos positivos e aspetos a recuperar.

De seguida, na entrevista de avaliação de desempenho final, os objetivos acordados no contrato de objetivos são avaliados em termos de resultados alcançados e percentagens, consoante os indicadores e metas que foram estabelecidos anteriormente. Desta avaliação resulta um índice de concretização individual, que deve ser registado.

De acordo com a revisão da literatura, entendemos que o grau de concretização dos objetivos que este sistema avalia, corresponde à abordagem de Peter Drucker relativamente ao método de GPO/APPO – existe uma negociação prévia dos objetivos e posteriormente uma avaliação objetiva e quantitativa (Chiavenato, 2009). Por outro lado, como referimos anteriormente, estes objetivos são pensados e desdobrados tendo em conta o método de “cascata” – a partir dos objetivos resultantes da estratégia da organização (Chiavenato, 2009).

4.2.2.3 Análise e Avaliação de Competências e Comportamentos Orientados para Valores

No que diz respeito às competências, este sistema de avaliação do desempenho prevê, que na entrevista intercalar não é realizada a avaliação das competências e comportamentos - é feito um registo de observações acerca da evolução positiva ou negativa do colaborador nestes aspetos. Na entrevista de Avaliação do desempenho final, através da avaliação das competências é possível perceber se os colaboradores necessitam de desenvolvimento, sabendo que a análise de competências é realizada consoante a função do colaborador. Face a este posicionamento depreendemos que vai ao encontro da definição das dimensões comportamentais tendo em conta a função dos colaboradores – dimensões que devem ser exibidas no desempenho (Câmara, Guerra, & Rodrigues 2010). O colaborador pode ser avaliado face às competências funcionais como “Necessita de Desenvolvimento para função” onde ainda existe a necessidade de se aperfeiçoar no domínio desta competência ou pode ser avaliado com um “Nível de competência adequado para a função” no qual se entende que o colaborador exerce a competência ao nível do que é exigido para a função. Relativamente às competências transversais, estas são avaliadas através de uma comparação (de um a quatro) entre o valor a que corresponde a importância da competência para o perfil indicado à função e a cotação que o colaborador efetivamente exhibe. Depois da avaliação às competências e comportamentos a chefia pode registar quais os pontos fortes do colaborador, que depois terá uma implicação no seu Plano de Desenvolvimento Profissional. Este plano permite identificar que competência é necessário o colaborador desenvolver e que métodos irão utilizar para concretizar o seu crescimento.

Concretamente, este sistema de avaliação de desempenho avalia competências Funcionais e Transversais. As funcionais são específicas a uma determinada função ou área funcional, e são fundamentais para o desempenho. Estas competências serão determinadas para cada função em análise, e especificadas as suas definições e diferentes níveis.

As competências Transversais são de natureza comportamental e/ou de gestão, e são apresentadas em graus diferenciados sendo necessárias ao exercício de qualquer função. Estão integradas no Modelo de Competências da Corticeira Amorim e representam os comportamentos que a Empresa, sendo por isso importantes no que toca ao desempenho dos quadros. Assim, concluímos através desta afirmação, que este sistema de avaliação de desempenho, tem em conta a necessidade da organização em avaliar competências que são fundamentais para que os objetivos sejam alcançados (Brandão, 2004). Para além disso, dado que estas competências representam a Amorim Revestimentos, esta identificação vai de encontro à afirmação de Câmara, Guerra, e Rodrigues (2010), de que as competências refletem os valores a cultura da organização. Com esta afirmação podemos ainda destacar como referido anteriormente, que este sistema de avaliação do desempenho avalia também os valores, isto é, tendo em conta que a cultura de uma empresa está assente nos valores que esta postula, acredita e pratica, os colaboradores são avaliados também pelos valores que demonstram nos seus comportamentos. São eles: Orgulho; Ambição; Iniciativa; Sobriedade e Atitude.

Tendo ainda em conta a avaliação das competências, como referimos, o grau de importância das competências difere consoante a área profissional e o tipo de função (Direção, Chefia, Técnico) - quatro níveis de desempenho para cada competência que cada função pode exigir ter. Cada Colaborador será assim analisado relativamente ao referencial que foi constituído para a sua função.

As competências analisadas dividem-se em Comportamentais e de Gestão. Nas competências comportamentais enquadram-se a Liderança/Condução de pessoas e Equipas, Trabalho em equipa e Proatividade. Nas competências de Gestão enquadram-se a Execução, Orientação para o Cliente, Orientação para Objetivos/Resultados e Tomada de Decisão

4.2.2.4 Classificação final de avaliação do desempenho

No final da entrevista de avaliação do desempenho final, a chefia quantifica o colaborador em percentagem (de 0% a 120%), podendo considerar que o Desempenho

Individual do Colaborador foi: Fundamental (110% a 120%); Determinante (entre 100% e 110%); Adequada (90% e 100%) e Insatisfatória (abaixo de 85%). No entanto, poderemos ainda justificar e complementar esta classificação com casos em que o Índice de Avaliação Comportamental é elevado quando comparado com os resultados alcançados. Neste caso significa que a chefia considera que o colaborador fez esforços e que o seu desempenho foi determinante para que os resultados não fossem ainda piores. Pode também ocorrer que o Índice de Avaliação Comportamental seja significativamente mais baixo que os resultados alcançados. A leitura destas situações é que a Chefia considera que os resultados poderiam ser ainda melhores, não fosse um desempenho deficitário do Colaborador.

Através desta classificação podemos destacar a utilização de dados quantitativos, tal como também se observou na classificação do grau de concretização dos objetivos a necessidade em utilizar “dados concretos”. Desta forma, este sistema de avaliação de desempenho está ainda muito marcado pela medição de resultados através de métodos quantitativos, o que, contraria o foco “moderno” em métodos mais qualitativos. Mesmo assim, comparativamente ao sistema de avaliação de desempenho que iremos apresentar de seguida – focado na renovação ou rescisão de contrato – vemos uma clara distinção em termos dos objetivos da avaliação de desempenho, bem como, uma evidente preocupação em ajustar esta metodologia à função do colaborador e seu desenvolvimento.

4.2.2 Sistema de Avaliação 2 – Existente no momento de renovação de contrato

Este sistema de avaliação, eventualmente mais tradicional, inicia-se com o preenchimento de um formulário de avaliação pela chefia direta a respeito dos seus subordinados. Este instrumento de avaliação começa na sua primeira secção pela identificação do colaborador, o tipo de contrato que tem com a empresa e se já fez alguma renovação de contrato. De seguida, na parte de trás do formulário, a chefia faz a apreciação de 9 competências: Conhecimento de Trabalho; Iniciativa e polivalência; Quantidade de Trabalho; Rigor e Qualidade de Trabalho; Trabalho em equipa e Disponibilidade; Assiduidade; Pontualidade; Identificação com a organização e regras e Capacidade de Chefia. Para avaliar estas competências a chefia posiciona o colaborador num determinado nível de desempenho (entre 5 possíveis), no qual em cada uma existe uma descrição das competências em níveis de desempenho para “melhor” classificação.

Contrariamente, estas dimensões não são definidas tendo em conta as funções dos colaboradores como tinha sugerido Câmara, Guerra e Rodrigues (2010).

Posteriormente à avaliação destas competências, é realizada uma avaliação global do colaborador numa secção específica, nomeadamente por: Insatisfatório, Satisfatório, Bom e Muito Bom.

Tal como referimos anteriormente, em consequência desta avaliação a chefia decide ou não pela renovação do contrato do colaborador, podendo assim optar por: renovar o contrato, rescindir ou passar ao quadro permanente da empresa. Geralmente a chefia fundamenta a sua decisão num espaço designado para tal, e por fim, o formulário de avaliação é assinado pela chefia direta, chefe de departamento, diretor da área, diretor de recursos humanos e por último pelo diretor geral.

Destacamos ainda que este sistema de avaliação vai de encontro à afirmação de Chiavenato (2009), em que este posiciona a Avaliação de Desempenho como uma abordagem “passiva, fatalista e submissa do avaliado”. Este sistema de Avaliação de Desempenho resume o seu objetivo a uma decisão contratual, sendo superficial e sem qualquer tipo de intencionalidade no envolvimento do colaborador no processo.

5. Reformulação do Sistema de Avaliação – Amorim Revestimentos

5.1 Introdução

Neste capítulo iremos apresentar uma proposta de reformulação do sistema de avaliação do desempenho efetuada para a Amorim Revestimentos. Nesta reformulação/transformação tivemos como intuito uma melhoria face aos sistemas de avaliação existentes. Isto possibilitou-nos a co construção das grelhas de avaliação anexas a este sistema de avaliação do desempenho. Para além disso, este processo teve em conta um diálogo coletivo e de constante ajustamento entre aquelas que eram as necessidades da organização e a nossa preocupação com o real do trabalho - que vai ao encontro da perspetiva de Dejours face a avaliação do trabalho - minimizando o máximo possível as consequências perversas que a avaliação de desempenho pode produzir nos colaboradores.

Partindo destes pressupostos, tendo em conta o sistema de avaliação existente e as suas limitações – principalmente da avaliação sustentada apenas pela lógica de renovação ou rescisão de contrato – a Amorim Revestimentos decidiu investir na melhoria do seu sistema de avaliação para a área operacional e para que o seu objetivo seja o de criar uma

ferramenta de gestão que favorece o *feedback*. Posto isto, encontramos aqui presente um dos princípios de Dejours, quando este refere que a avaliação de desempenho deve ser repensada tendo em conta um processo mais equitativo através da valorização do *feedback* (Dejours, 2008, 2013).

Este sistema de avaliação do desempenho tem como objetivo contemplar a avaliação de objetivos e competências, e não anexo a recompensas salariais e promoções. Contrariamente, é um sistema de avaliação do desempenho que pretende favorecer a comunicação interna, a motivação dos seus colaboradores e sobretudo funcionar como meio de gerir pessoas.

Inicialmente a Amorim Revestimentos contactou a consultora externa que apresentou uma proposta para o sistema de avaliação em questão.

Enquanto Direção de Recursos Humanos, o propósito é analisar e adaptar o modelo existente para a gestão de topo juntamente com a proposta desta consultora, para de seguida, aplicá-lo na organização tendo em conta as características da população operacional. Esta adaptação será não só a nível do processo de avaliação como também acerca das competências que serão avaliadas e a linguagem utilizada para as descrever. Relativamente ao processo de avaliação, esta deverá contemplar dois momentos: a entrevista de gestão do desempenho intercalar e a uma final. Para além disso, distintamente ao que acontecia no sistema anterior, é dada ao colaborador a oportunidade de se auto avaliar.

No que diz respeito à implementação este sistema de avaliação não será logo posto em prática por toda a organização: inicialmente irá ser aplicado em modo “piloto” e irá abranger a população operacional – colaboradores que trabalham diretamente nos processos produtivos da organização. Mais concretamente, este sistema irá ser implementado em fase experimental nas funções: Operador/Operador Auxiliar; Operador Especializado, Chefe de Equipa e Chefe de Turno. Estas funções estão enquadradas na Área de Operações, e como tal, são coordenadas por Chefes de Departamento - responsáveis pelas diversas unidades produtivas da organização. A respeito da organização destes níveis hierárquicos, para que os possamos compreender, os Chefes de Departamento são os supervisores diretos dos Chefes de Turno, e por sua vez, os Chefes de Turno supervisionam os Chefes de Equipa, e o Operador/Operador Auxiliar e Operador Especializado (Anexo I). Deste modo, concluímos que ao utilizar o método “experimental/piloto” a organização poderá ajustar o sistema de avaliação desenvolvido

consoante as necessidades que forem surgindo: será possível aperfeiçoar a metodologia para que posteriormente seja possível abrangê-la às restantes funções da organização.

Como ponto de partida desta análise iremos apresentar o Modelo de Gestão do Desempenho apresentado pela consultora externa, e posteriormente, face a este modelo iremos discutir as adaptações realizadas bem como as nossas propostas para o instrumento de avaliação.

5.2 Modelo de Gestão do Desempenho – Proposta da consultora externa

No modelo de gestão de desempenho apresentado pela consultora, as competências a avaliar foram divididas caso estejam direcionadas para as chefias e para os operacionais. Em cada dicionário de competências estas foram organizadas em dois grandes grupos:

A. Competências Nucleares: estas competências são transversais a todos os colaboradores, sejam eles de cargos de chefia ou outras funções, e estão relacionadas com as atitudes e comportamentos da cultura da organização. A proposta desta consultora é de que as competências nucleares sejam quantificadas tendo em conta uma ponderação que é igual para todas;

B. Competências Específicas: estas competências podem ter uma maior ou menor relevância consoante a respetiva função, isto é, são designadas de competências críticas. Assim como as competências nucleares, é também proposto que todas elas tenham uma mesma ponderação para cálculo da Avaliação Final.

Segundo esta proposta tanto as competências nucleares como as específicas devem acompanhar a evolução do colaborador, para que este cresça em termos profissionais e se desenvolva. Este modelo propõe também que sejam escolhidas quatro competências específicas do dicionário apresentado, onde duas delas são obrigatórias para a função de chefia.

Neste sentido, enunciamos o dicionário de competências apresentado pela consultora respetivamente para os cargos de chefia e para os operacionais (Anexo II) Posteriormente a esta listagem, procedemos á análise deste dicionário a fim de selecionar as competências determinantes para as funções.

Perante o dicionário apresentado, o primeiro passo foi escolher as competências que seriam determinantes para a avaliação das funções. Este processo permitiu-nos a

simplificação do número de competências que seriam necessárias a avaliar – inclusive a sua pertinência - o que caso contrário iria tornar todo processo de avaliação mais lento.

Selecionamos as seguintes competências: Identificação com a Empresa; Espírito de Equipa; Assiduidade e Pontualidade; Conhecimento do Trabalho; Comunicação; Disponibilidade; Produtividade e Rigor; Liderança e Desenvolvimento de Equipas (Anexo III). Estas competências foram selecionadas com o objetivo de serem utilizadas na grelha de avaliação sem a distinção proposta pela consultora de diferenciar competências para chefias e restantes colaboradores. Contudo, consideramos que é importante que haja uma diferenciação no momento de avaliação. Tornou-se pertinente para a organização a utilização de diferentes ponderações, valorizando mais ou menos aquelas que são imprescindíveis para o cargo de chefia, ou restantes funções. De seguida, após a seleção das competências, procedemos a adaptação da linguagem utilizada tanto na descrição semântica, bem como em cada nível de desempenho para melhor compreensão no momento de utilização da grelha de avaliação.

Neste momento, torna-se pertinente confrontar o sistema descrito com um dos princípios de Dejours relativamente à impossibilidade de “medir” o esforço mental e a inteligência que é aplicada no trabalho. Percebemos que há neste sistema efetivamente uma tentativa de “medição” do desempenho pela utilização das ponderações para quantificar as competências e os objetivos. Embora, esta quantificação contrarie o princípio de Dejours, sabemos que a implementação de um sistema de avaliação do desempenho tem de ter em conta as necessidades da organização, e, deste modo, como veremos mais à frente, a “quantificação” é algo valorizado pelos nossos protagonistas.

Posteriormente a este processo de revisão das competências propostas pela consultora elaborámos duas propostas para uma grelha de avaliação a ser utilizada pela chefia e colaborador no momento da avaliação e autoavaliação. A construção das duas grelhas teve como objetivo a apresentação de duas propostas que se diferenciassem efetivamente da grelha anteriormente utilizada (Anexo III) em caso de renovação ou não de contrato.

5.3 Elaboração das Grelhas de Avaliação

5.3.1 Grelha de Avaliação A (Anexo IV)

Na construção desta grelha de avaliação decidimos dividi-la em três secções: Avaliação dos Objetivos; Avaliação das Competências e por último a Avaliação Global do Colaborador, que é consequente da avaliação dos dois pontos anteriores.

A respeito da avaliação dos objetivos, serão avaliados dois objetivos que terão como classificação: 1-Não cumpriu; 2- Cumpriu parte; 3-Cumpriu; 4-Superou.

Esta avaliação de objetivos vai de encontro ao método da Gestão por Objetivos (GPO/APPO) que foi reformulado de forma a ser um método mais democrático e participativo. Os objetivos a serem avaliados são formulados de forma participativa, isto é, são pensados em conjunto pela chefia e o colaborador. Com esta negociação, os objetivos são negociados e não impostos. A medição dos resultados através de dados quantitativos mensuráveis e que reflitam de forma objetiva como o colaborador está a dar seguimento aos objetivos que tem de alcançar (Chiavenato, 2009).

Depois da classificação dos dois objetivos, existe ainda no final um espaço específico para comentários ou observações que o colaborador ou a chefia queiram registar e que sejam inerentes à avaliação dos objetivos. A quantificação destes objetivos é ainda “suportada” pela atribuição de uma ponderação (percentagem) a cada objetivo, consoante a importância que a chefia considerar dada a função do colaborador e que depois irá ser somada a um total de pontos.

“Definir o peso (ou importância) de cada objetivo dentro do grupo a que pertence (de equipa ou individuais), para assinalar ao Colaborador o seu grau de prioridade ou importância” (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2010, p. 429). Desta forma, a cada objetivo corresponde uma determinada ponderação, dependendo dos objetivos da organização e prioridades do negócio, onde no final, a soma de todas as ponderações será de 100%. (Câmara, Guerra, & Rodrigues, 2010).

A segunda secção desta grelha de avaliação: a avaliação das competências inicia-se com a apresentação das competências, uma a uma, juntamente com a sua descrição. Colocamos a percentagem correspondente a cada competência com a possibilidade de a classificar de um a quatro: 1- Necessita de muito desenvolvimento; 2- Tem alguns pontos a desenvolver; 3- Cumpre o Esperado e 4- Ultrapassa Claramente o Esperado. No final desta secção, a cada competência irá corresponder um número de pontos consoante a sua ponderação. Para além disso, cada competência tem um espaço específico para comentários e observações que a chefia ou o colaborador queiram registar.

Neste momento, destacamos esta grelha por permitir ao avaliado a elaboração de comentários verbalizados e escritos acerca da sua avaliação, não havendo uma “norma”

sobre aquilo que pode ou não ser descrito, potencializando deste modo que a avaliação seja um momento de diálogo e *feedback* como temos visto até agora. Desta forma, podemos concluir que esta dinâmica entre avaliado e avaliador no momento de avaliação intercalar ou final vai de encontro a dois princípios de Dejours, que se referem à forma como é possível aceder ao real do trabalho: o primeiro princípio sugere que é possível através da experiência subjetiva do trabalho, enquanto o segundo princípio refere que esta experiência subjetiva é acedida por este potencial de diálogo, pelas verbalizações que ocorrem acerca do trabalho.

No final, já na terceira secção desta grelha de avaliação, a chefia consoante o somatório dos pontos tanto nos objetivos como nas competências terá uma percentagem final que lhe irá permitir classificar o colaborador de forma global e numérica. Esta classificação poderá ser:

1. Desempenho acima do esperado, excedendo as expetativas [%]
2. Desempenho vai de encontro ao esperado, tendo o colaborador contribuído positivamente [%]
3. Desempenho um pouco abaixo do esperado, sendo necessário mais desenvolvimento do colaborador [%]
4. Desempenho abaixo do esperado, com bastante necessidade de desenvolvimento do colaborador [%]

Por último, depois desta classificação global do colaborador há um espaço para comentários e observações. No fim desta grelha, o colaborador, a chefia e o chefe de departamento assinam a avaliação intercalar ou final, consoante o momento de avaliação.

5.3.2 Grelha de Avaliação B (Anexo V)

A segunda proposta para a grelha de avaliação é idêntica à primeira mas sem a componente quantitativa, isto é, tanto os objetivos como as competências não apresentam uma quantificação suportada por ponderações e um somatório por pontos. Neste caso, a classificação dos objetivos e das competências é: Precisa de muito desenvolvimento (MD); Tem alguns pontos a desenvolver (AD); Cumpre o Esperado (CE) e Ultrapassa Claramente o Esperado (UE). Esta grelha apresenta ainda uma gestão visual diferente: as competências são apresentadas através de uma tabela, embora nesta se contemple de igual forma a descrição de cada competência. Por outro lado, esta grelha de avaliação apresenta uma diferença relativamente à primeira proposta: a construção de um campo destinado ao desenvolvimento do colaborador, onde se podem registar ações de melhoria.

De seguida iremos abordar de que forma estas duas grelhas de avaliações foram validadas, dada a preocupação que o Sistema de AD seja implementado de forma democrática e com a colaboração dos seus intervenientes.

5.4 Validação da Grelha de Avaliação

As grelhas de avaliação do desempenho foram validadas pelos Chefes de Departamento das unidades produtivas, onde efetivamente irá ocorrer a implementação “piloto” do sistema de avaliação do desempenho construído, como já referimos anteriormente.

Para a realização desta validação, ocorreram reuniões com cada um dos Chefes de Departamento, onde lhes foram apresentadas as duas grelhas propostas pela DRH. Como apresentado anteriormente, a principal diferença entre estas duas propostas incidiu sobretudo no carácter quantitativo de uma das grelhas, que se apoiou na ponderação das competências e pontuação final para fazer a avaliação global do colaborador. Para além disso, estas duas grelhas eram distintas na sua conceção visual, mais especificamente no que diz respeito à apresentação dos objetivos e competências. Por fim, a grelha B continha uma secção onde era possível realizar algumas notas a respeito da necessidade de desenvolvimento do colaborador, distinguindo-se da outra.

O *feedback* obtido pelos Chefes de Departamento foi unânime quanto à seleção da grelha A, dado que foi considerada interessante a possibilidade das ponderações poderem ser diferentes consoante as funções. A grelha B foi tida como mais limitada, comparativamente à importância dada ao carácter numérico da grelha A - possibilitando, segundo este *feedback* - que as pessoas se “situem” mais facilmente em termos de resultados quantitativos. Nestas reuniões foi ainda revelado o interesse na secção de Sugestões de Melhoria para o Desenvolvimento do Colaborador da grelha B, tendo sido sugerido a inserção desta secção na grelha A. Este interesse baseou-se sobretudo no fundamento de que é importante as pessoas terem um olhar sobre o futuro (uma direção) e além disso na possibilidade destas sugestões serem transferidas como objetivos numa próxima avaliação. Por fim, segundo os Chefes de Departamento, foi sobressaída a importância de este ser um processo onde se dá *feedback* aos colaboradores.

Posteriormente à validação da grelha de avaliação ocorreu uma reunião entre a DRH e todos os Chefes de Departamento (reunião conjunta), de forma a fazer um ponto de

situação sobre a grelha selecionada previamente por todos. O objetivo principal da reunião foi o de abordar a questão da implementação do sistema de avaliação, esclarecer de que forma se iriam designar as ponderações para as respetivas competências e ainda referir a questão da formação – tida pela organização e chefes de departamento como necessária para arrancar com a implementação do processo. A implementação do sistema ficou acordada com os Chefes de Departamento como referido anteriormente, numa lógica de implementação “piloto”. A formação foi ainda reconhecida como importante antes da implementação, para que as chefias tivessem conhecimento de um processo de avaliação e de como este é gerido. No final da reunião, a DRH ficou de apresentar uma proposta para a ponderação das competências consoante as diferentes funções, que iremos explicar de seguida.

5.5 Ponderação para as Competências e sua Validação

Na formulação desta proposta, foi necessário o recurso às categorias profissionais das funções para as distinguir entre si: para determinar as ponderações para cada competência foi necessário uma comparação constante entre as funções, de forma a valorizar as competências determinantes em cada uma delas, e consequentemente diminuir a ponderação das competências menos pertinentes. Neste processo de comparação as ponderações foram pensadas a dar no seu total sempre 100%.

No que diz respeito à comparação propriamente dita, para diferenciar a função de Operador para Operador Especializado aumentou-se a ponderação do Conhecimento do Trabalho. Igualmente, para diferenciar a função de Operador Especializado para Chefe de Equipa aumentou-se a ponderação da Liderança e Desenvolvimento de Equipa. Por fim, para diferenciar a função de Chefe de Equipa para Chefe de Turno aumentou-se a ponderação da Comunicação. Posteriormente ao *feedback* obtido da respetiva validação aumentou-se também a Liderança e Desenvolvimento de Equipas no Chefe de Turno.

Depois de finalizada a proposta, esta foi validada pelos Chefes de Departamento, para que estes dessem o seu *feedback* acerca das ponderações. Posto isto, a primeira sugestão foi de aumentar a ponderação da competência “Produtividade e Rigor” e diminuir a Assiduidade e Pontualidade, para a função de Chefe de Turno. A segunda sugestão resumiu-se à não cotação da ponderação para a competência da Assiduidade e Pontualidade nos chefes de turno e atribuir a ponderação em “Liderança e

Desenvolvimento de Equipa - não há histórico que justifique a avaliação desta competência para os chefes de turno.

Segundo os nossos protagonistas, a competência de “Liderança e Desenvolvimento de Equipa” não é tida em conta na avaliação de desempenho dos Chefes de Turno, por não ser considerada relevante, e por, de certa forma, ser algo intrínseco à função, e portanto passível de não ser avaliada. Esta assunção pode ser interessante de refletir dado que os chefes de turno estão no topo da cadeia hierárquica, das funções a avaliar, tendo consequentemente uma forte componente de liderança na sua função.

Mediante estas sugestões, a distribuição final das ponderações para as competências segundo as diferentes funções é apresentada na seguinte tabela:

Competências	Operador/Operador Auxiliar	Operador Especializado	Chefe Equipa	Chefe Turno
Identificação com a Empresa	10%	5%	5%	0%
Espirito Equipa	10%	10%	10%	10%
Assiduidade e Pontualidade	15%	15%	10%	5%
Conhecimento do Trabalho	20%	25%	25%	25%
Comunicação	5%	5%	5%	10%
Disponibilidade	15%	15%	15%	15%
Produtividade e Rigor	20%	20%	20%	20%
Liderança e Desenvolvimento de Equipa	5%	5%	10%	15%
Total	100%	100%	100%	100%

Tabela 1: Ponderações respetivas às competências consoante diferentes funções.

Depois de validada a grelha de avaliação e as respetivas ponderações para as competências, a DRH irá dar continuidade ao processo, entrando novamente em contato com a consultora, com o objetivo de alinhar a proposta elaborada internamente e proposta inicial sugerida pela consultora. A partir desse alinhamento poder-se-ão marcar as ações de formação a respeito do processo de avaliação de desempenho e dar início à implementação “piloto” deste processo.

6. Conclusão

O último capítulo deste estudo volta a convocar o dispositivo de três polos descrito na metodologia, na medida em que através dele iremos sintetizar as principais conclusões deste estudo remetendo para o 3º polo do DDP3. Este polo é aquele que sustenta o diálogo entre o polo dos saberes científicos e o polo da experiência dos protagonistas,

possibilitando assim um debate capaz de produzir novos conhecimentos. Deste modo será possível reter as ideias fundamentais e, por fim, fazer um balanço das limitações encontradas assim como algumas sugestões para as investigações futuras. No que diz respeito a outras realidades organizacionais, iremos considerar que esta investigação é pertinente na medida em que revela um exemplo de reformulação de um sistema de avaliação do desempenho.

6.1 Conclusões e ideias pertinentes deste estudo

Temos a convicção de que o nosso estudo é útil para que possamos refletir acerca do processo necessário ao realizar uma reformulação de um sistema de avaliação do desempenho existente numa organização, tendo em conta o sistema que tinha anteriormente e a crescente necessidade de evoluir para uma ferramenta de gestão de recursos humanos eficaz: que permita uma melhoria da comunicação interna da organização, e sobretudo que tenha em conta o trabalho real.

Através do enquadramento teórico percebemos que a concetualização da avaliação de desempenho e as suas metodologias caminhavam para algo mais “moderno”. Contudo, após uma primeira reflexão percebe-se que esta direção para uma perspetiva mais moderna nem sempre ocorre. Nesta organização, a nossa investigação permitiu compreender de que forma podemos seguir o “quanto possível” uma orientação voltada para o real do trabalho e para aquela que é o desempenho do trabalhador, considerando as necessidades da organização e aqueles que são os seus requisitos para o bom funcionamento do método. Neste sentido, enquanto investigação, o processo apresentado representa aquilo que nos foi possível construir em termos do sistema de gestão do desempenho.

Tendo em conta as orientações de Dejours enunciadas anteriormente, facilmente percebemos que o processo apresentado ainda está muito aquém da proposta que Dejours refere quando afirma ser necessário “repensar a avaliação”. Contudo, com este trabalho tentamos evitar que o sistema de avaliação de desempenho descrito possa a vir ter consequências negativas para os colaboradores, tal como refere Dejours num dos seus princípios: prejudicar a saúde mental, nomeadamente com sentimentos de injustiça e competitividade. Por outro lado, também se pode aprender em que consiste a cooperação, o saber trabalhar em conjunto, e para isto é preciso reinventar as regras do trabalho. “Para

construir uma cooperação é preciso encontrar compromissos entre as opiniões de uns e outros sobre o trabalho” (Dejours, 2008, p. 111).

Com esta preocupação em mente, reconhece-se neste método a necessidade de investir no balanço entre a avaliação do desempenho e o reconhecimento, visto que esse objetivo não parece estar contemplado nesta ferramenta de gestão, pelo menos de forma evidente. Deste modo, destacamos o princípio de Dejours que fala sobre a importância da experiência subjetiva do colaborador e a retribuição dada pelo seu esforço, pelo seu trabalho, para que a saúde mental seja favorecida.

Acima de todas as críticas elaboradas, o próprio Dejours, considera que a avaliação é necessária por precisamos dela, por esta ser desejada. A questão em análise é o tipo de avaliação. Neste sentido, percebemos que a necessidade de avaliação não aumenta, o que acontece é que as metodologias de avaliação utilizadas foram sendo transformadas negativamente e impostas pelas formas de gestão existentes. Assim, a concorrência, os mercados é que impõem a “necessidade” em utilizar dados quantitativos como sendo os únicos objetivos e credíveis (Dejours, 2008). No nosso estudo, esta necessidade manteve-se, com a utilização de ponderações e de quantificação final para classificar o desempenho. Contudo, percebemos que esta tendência se deve à própria valorização que a organização deposita no “quantitativo” para tornar o método mais fiável e com resultados objetivos a mostrar aos colaboradores.

A existência de um momento de avaliação intercalar do desempenho neste sistema de avaliação pretende que este seja um processo com base no *feedback* contínuo entre avaliador e avaliado – chefia e subordinado. Contribuímos deste modo para que haja uma maior preocupação com o real do trabalho, e sobretudo, fomentar a importância da “palavra” do colaborador sobre aquele que é o seu verdadeiro trabalho. Contudo, sabemos que a prevalência em si deste *feedback* não é suficiente para que os trabalhadores consigam falar do seu trabalho, e assim aprimorar a avaliação do seu desempenho. A própria avaliação de competências tenta balançar aquela que é a preocupação com a componente comportamental e subjetiva do trabalho, contudo, existem os entraves da própria avaliação em si – desde a competência dos avaliadores à qualidade do discurso entre chefias e seus colaboradores.

No que diz respeito às relações humanas, Dejours refere que as metodologias de avaliação individualizada degradam a qualidade das relações humanas – solidariedade e ajuda mútua – favorecendo a concorrência e a desconfiança entre colaboradores (Dejours, 2008). Posto isto, Dejours refere que a forma de avaliação que privilegia, face às críticas

que formula contra as formas recentes, é de que é preciso levar em conta a análise do trabalho, o que implica a existência do “coletivo” (Dejours, 2008).

Ainda, o coletivo permite pensar aquilo que deve ou não ser avaliado: este coletivo deverá ser constituído por um grupo de trabalho com verdadeiro interesse e na sua relação com o trabalho, dado que para aceder ao “desconhecido” do trabalho é preciso que as pessoas sejam capazes de dialogar. Contudo, falar do trabalho, do que sabemos fazer, dos nossos erros, é perigoso, principalmente num contexto de trabalho desleal onde se corre o risco de isso ser virado contra nós (Dejours, 2008).

Desta forma, para que este “falar” seja autêntico e permita conhecer trabalho, “é preciso que se possa alcançar o momento em que a palavra revela ao próprio sujeito que está falando coisas que ele não sabia antes de tê-las dito, pois ocorre que a falar a alguém é o meio mais poderoso de se pensar” (Dejours, 2008, p. 106). Neste sentido, para que este diálogo seja possível é preciso ter alguém para quem falar, e por isso é tão importante que o avaliador saiba escutar. Em contrapartida, o que acontece na maioria das vezes é que os avaliadores não sabem escutar (Dejours, 2008).

A maior parte das pessoas acreditam que a avaliação é justa, e objetiva. Além disso considera-se que só é avaliável quantitativamente aquilo que é visível. Contrariamente, Dejours defende que “a vida é essencialmente aquilo que se experimenta dentro de si” (Dejours, 2008, p.115). Deste modo, a maioria das pessoas resiste em compreender que há uma necessidade emergente em questionar se aquilo que consideramos como trabalho e subjetividade é passível de ser avaliado.

Por sua vez, há aqui uma grande responsabilidade dos investigadores: os métodos de avaliação existentes estão ligados ao “prestígio” das investigações científicas sobre a avaliação quantitativa, e isso é inegável. Para dar resposta a isto, os investigadores devem por em causa o fato de que tudo pode ser avaliado quantitativamente - “Nem todas as avaliações estão condenadas a produzir apenas efeitos perversos. É a exaltação da avaliação quantitativa e objetiva que é deletéria” (Dejours, 2008, p. 117).

6.2 Limitações subjacentes ao trabalho realizado

No que diz respeito às limitações encontradas neste estudo, elas surgem da dinâmica entre o nosso contributo para o desenvolvimento e implementação do projeto e a própria organização, fruto das suas necessidades e exigências para o funcionamento do

sistema de avaliação de desempenho. Isto é, tendo em conta os referenciais teóricos existentes e a perspectiva de Dejours, a dinâmica criada é sempre moderada pela empresa: podemos constatar isto pelo “DDP3”, na medida em que o 3º polo funciona como mediador do polo dos conhecimentos teóricos e científicos e o polo dos nossos protagonistas.

Posto isto, as limitações prendem-se pela imposição da organização de algumas regras a respeito da grelha de avaliação e da própria implementação do projeto. Para além disso, poderia ter sido importante realizar algumas entrevistas aos colaboradores, para que estes pudessem dar um parecer sobre os formulários, podendo aqui haver espaço para alguma sugestão. O que tornaria esta investigação mais completa seria a possibilidade de acompanhar o projeto até ao fim, desde a sua implementação piloto até a uma fase de estabilização – o que nos permitiria abordar questões como a adequabilidade da ferramenta e o próprio *feedback* dos protagonistas quanto ao funcionamento do sistema.

6.3 Investigação futura

Seria interessante para a Psicologia do Trabalho aprofundar a importância da “palavra” e do diálogo nos sistemas de avaliação de desempenho, tendo em conta que cada vez mais as organizações valorizam o *feedback* contínuo nas suas ferramentas de gestão. De que forma podemos demonstrar concretamente que a existência deste diálogo favorece o sistema de avaliação de desempenho em si, e por outro lado, que este melhora a saúde mental dos colaboradores? É ainda imprescindível procurar desenvolver instrumentos de avaliação sem o recurso a “medição” quantitativa e que consigam responder as necessidades das organizações, tentando sempre minimizar aqueles que podem ser os efeitos perversos na saúde. Por fim, revela-se a necessidade em aprofundar a relação entre o reconhecimento do trabalho e a avaliação do desempenho, dado que na maioria dos sistemas de avaliação do desempenho, existe uma política de recompensação fortemente associada a questões salariais e essa é tida como determinante para a perceção de injustiças e uma competitividade desleal entre colaboradores. Deste modo, deixamos aqui o desafio à investigação, de “repensar” a avaliação do desempenho, naquelas que são as suas conceções e práticas atuais.

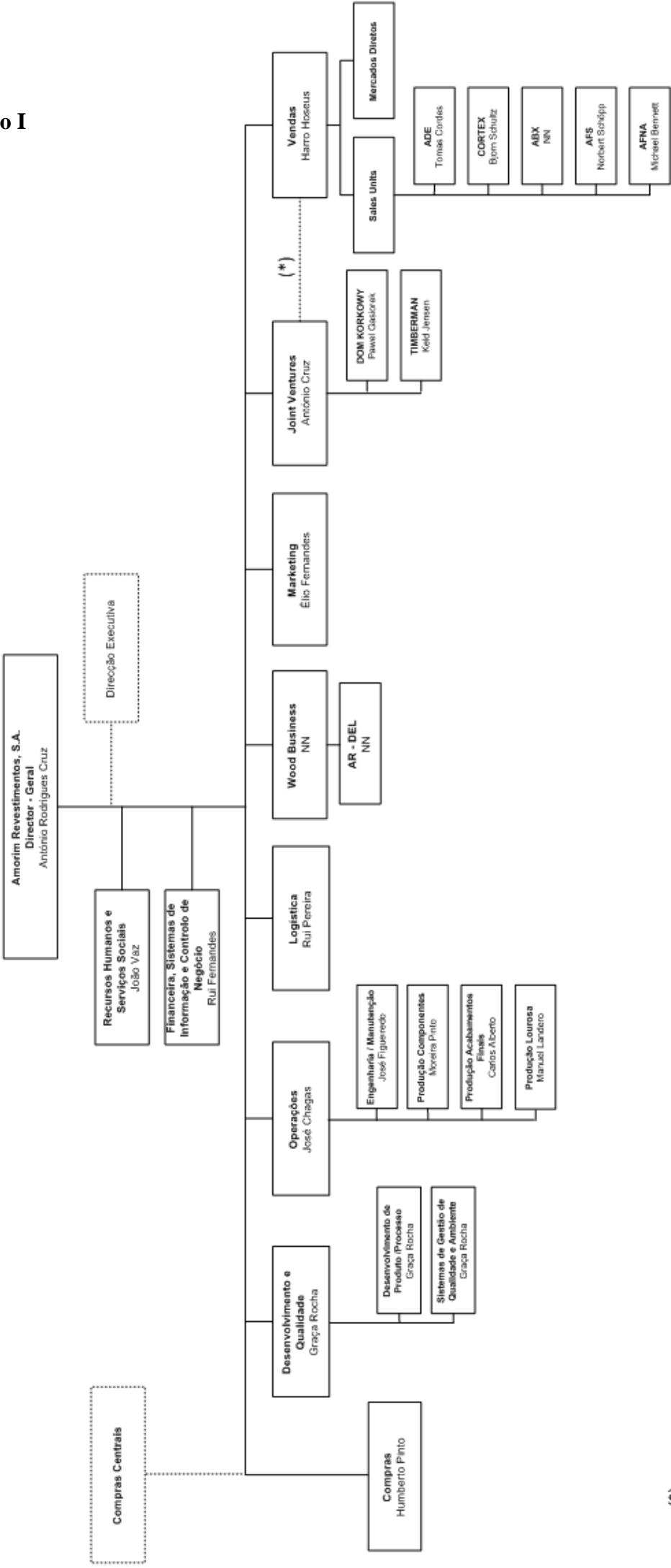
7. Referências Bibliográficas

- Athayde, M., Muniz, H., França, M. & Figueiredo, M. (2010). A perspectiva da ergologia e o campo da saúde mental e trabalho. In: Glina, D.; Rocha, L. (Org.). *Saúde Mental no Trabalho: da Teoria à Prática*. São Paulo: Roca, 2010, v. 1, p. 229-247.
- Brandão, C. V. (2004). *O Desempenho Individual de dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa: um contributo para o desenvolvimento de uma taxionomia comportamental e motivacional*. Tese de Doutoramento, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto, Portugal
- Brito, J. (2011). A Ergologia como perspectiva de análise: a saúde do trabalhador e o trabalho em saúde. *Saúde do Trabalhador na Sociedade Brasileira Contemporânea*, Cap. 22, 479-494.
- Caetano, A. (1996). *Avaliação de desempenho: metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa: RH. XI, 397 p. ISBN 972-96897-0-9.
- Câmara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2010). *Novo Humanator – Recursos humanos e sucesso empresarial*. (2ªed.). Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos: o capital intelectual das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cunha, L. M. (2011). *Mobilidades, territórios e serviço público: debates sobre o interesse colectiva à margem do paradigma de uma sociedade móvel*. Tese de Doutoramento, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, Porto, Portugal.
- Dejours (2008). *Trabalho, tecnologia e organização. Avaliação do trabalho submetido à prova do real: crítica aos fundamentos da avaliação*. Cadernos de TTO (2). Editora Blucher.
- Dejours, C. (2013). Conferência de 22 de fevereiro. Instituto Franco-Portugais.
- Dessler, G. (2005). *Human Resource Management* (10 Ed.). New Jersey: Pearson Education International, Cap. 9.
- Ferreira (2011). Arqueologia do conhecimento: uma luta pelo reconhecimento do trabalho contra a política de redução. *Laboreal* (6), 1, 17-27.

- Gaudart C. & Weill-Fassina A. (1999). L'évolution des compétences au cours de la vie professionnelle : une approche ergonomique. *Formation et Emploi*, 67, 47-62.
- Lacomblez, M., Teiger, C. & Vasconcelos, R. (2014). A ergonomia e o "paradigma da formação dos atores": uma parceria formadora com os protagonistas do trabalho. In: Lis Soboll e Pedro Bendassolli (Eds), *Métodos de pesquisa e intervenção em psicologia do trabalho: clínicas do trabalho* (capítulo 7). Brasil: Ed. Atlas, **ISBN: 9788522487776**
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e dinâmica das Organizações* (Tradução). Lisboa: Publicações Dom Quixote (Cap. 1, Cap. 2, Cap. 4 a 16).
- Mintzberg, H. (1990). *Le management: Voyage au centre des organisations* (Tradução). Paris: Les Éditions d'Organisation. (Cap. 2, Cap. 6 a 14)
- Oddone, I., Re, A., & Briante, G. (1977). *Esperienza operaia, coscienza di classe e psicologia del lavoro*. Torino : Einaudi. (Tradução francesa, 1981 : Redécouvrir l'expérience ouvrière. Vers une autre psychologie du travail. Préface d'Yves Clot. Paris : Éditions sociales).
- Ombredane, A. et Faverge, J.M. (1955). *L'analyse du travail*. Paris : PUF.
- Schwartz, Y. A comunidade científica ampliada e o regime de produção de saberes. *Trabalho e Educação*, Revista do Nete, 7: 38-46, 2000a.
- Schwartz, Y. *Le Paradigme Ergologique ou un Métier de Philosophe*. Toulouse: Octarès, 2000b.
- Teiger, C. & Lacomblez, M. (2013). *(Se) Former pour transformer le travail : Dynamiques de constructions d'une analyse critique du travail*. Ed. Presses Universitaires de Laval et European Trade Union Institut.

8. ANEXOS

Anexo I



(*) Suporte Comercial

Anexo II

Listagem de competências para os cargos de Chefia:

Competências Nucleares	<ul style="list-style-type: none">• Identificação com a Amorim Revestimentos• Criação de Resultados• Orientação para o Mercado• Trabalho em Equipa
Competências Específicas	<ul style="list-style-type: none">• Desenvolvimento Pessoas / <i>Coaching</i> (obrigatória)• Liderança (obrigatória)• Análise e Sentido Crítico• Auto Confiança• Capacidade de Adaptação e Mudança• Comunicação• Procura de Informação• Transparência• Visão Estratégica

Listagem de competências para os operacionais:

Competências Nucleares	<ul style="list-style-type: none">• Identificação com a Amorim Revestimentos e suas Regras• Espírito de Equipa• Assiduidade e Pontualidade
Competências Específicas	<ul style="list-style-type: none">• Conhecimento do Trabalho• Comunicação• Disponibilidade• Iniciativa e Polivalência• Produtividade e Rigor• Transparência• Liderança e Desenvolvimento da Equipa

Dicionário de Competências e Níveis de Desempenho

	Necessita de Muito Desenvolvimento	Tem alguns pontos a desenvolver	Cumprir o Esperado	Ultrapassa o esperado
Identificação com a empresa	Não cumpre as regras sistematicamente Não corrige as situações identificadas mesmo depois de lhas terem sido apontadas Crítica de forma não construtiva a empresa	Não cumpre as regras algumas vezes Por vezes crítica de forma não construtiva a empresa	Cumprir as regras e atua de imediato quando assim não o faz Tem orgulho na empresa e é entusiasta em relação aos produtos da mesma	Cumprir sempre as regras e incentiva os colegas a fazê-lo, identificando situações de não cumprimento Promove a empresa dentro e fora da organização
Espírito de Equipa	Não gosta de trabalhar em Equipa, não interagindo com os colegas Não partilha informação importante à equipa Preocupa-se apenas com o trabalho individual esquecendo o impacto que as ações têm no trabalho dos outros Não partilha conhecimentos com os novos colegas	Trabalha bem em Equipa, contudo não tem em atenção o objetivo coletivo Pode ter mais iniciativa em auxiliar os colegas Colabora e transmite informação só quando lhe é pedido Por vezes não tem em conta situações que tem impacto no trabalho dos outros	Cria um bom ambiente à sua volta e auxiliando os outros sempre que necessário Mantém os outros informados em situações de trabalho importantes de forma espontânea Preocupa-se em articular o seu trabalho com os dos colegas (da sua ou de outras equipas)	Motiva os colegas e preocupa-se com o desempenho da equipa Antecipa situações que possam ter impacto no trabalho da equipa e informa os colegas Tem prazer em passar os seus conhecimentos, sem lhe ser solicitado
Assiduidade e Pontualidade	A sua assiduidade está abaixo dos 85% Apresenta mais de 6 atrasos num período de 6 meses	A sua assiduidade está entre os 85% e 94% Apresenta entre 3 a 5 atrasos num período de 6 meses	A sua assiduidade está entre os 95% e 100% Apresenta menos de 2 atrasos num período de 6 meses	A sua assiduidade é de 100% Não apresenta registos de atrasos
Conhecimento do Trabalho	Falta de conhecimento do seu trabalho. Só actua perante ordens ou instruções detalhadas sendo necessário acompanhamento constante.	Conhece suficientemente o seu trabalho. Necessita de alguma supervisão durante as fases mais críticas do trabalho. Resolve os problemas correntes mas requer orientação nos mais complexos.	Bom conhecimento do seu trabalho. Necessita de supervisão apenas excepcionalmente. Resolve por si próprio a maior parte dos problemas	Profundo conhecimento do seu trabalho. Não necessita de supervisão. Resolve de modo autónomo problemas complexos

	Necessita de Muito Desenvolvimento	Tem alguns pontos a desenvolver	Cumpre o Esperado	Ultrapassa o esperado
Comunicação	Utiliza uma linguagem desadequada para comunicar Dificulta a comunicação quando não concorda com pontos de vista diferentes do seu Raramente comunica com o seu superior hierárquico e colegas informações que possam ser importantes	Apresenta alguma dificuldade em colocar as ideias, com uma linguagem por vezes desadequada. Escuta pontos de vista diferentes do seu com alguma dificuldade Comunica com o seu superior hierárquico e colegas informação pouco relevante.	Utiliza uma linguagem adequada, clara e estruturada dando exemplos concretos da ideia que quer transmitir. Sabe escutar pontos de vista diferentes do seu Comunica com o seu superior hierárquico e colegas informação importante	Encoraja os colegas a manterem-se informados e a partilhar essa informação. Escuta ativamente os pontos de vista dos outros Toma iniciativa de partilhar com o superior hierárquico e colegas informação importante e de valor acrescentado
Disponibilidade	Raramente está disponível para as solicitações que lhe são feitas Reage negativamente à participação em trabalhos especiais ou extra. Não coopera com equipas diferentes	Apresenta alguma dificuldade em colocar as ideias, com uma linguagem por vezes desadequada. Escuta pontos de vista diferentes do seu com alguma dificuldade Comunica com o seu superior hierárquico e colegas informação pouco relevante.	Utiliza uma linguagem adequada, clara e estruturada dando exemplos concretos da ideia que quer transmitir. Sabe escutar pontos de vista diferentes do seu Comunica com o seu superior hierárquico e colegas informação importante	Encoraja os colegas a manterem-se informados e a partilhar essa informação. Escuta ativamente os pontos de vista dos outros Toma iniciativa de partilhar com o superior hierárquico e colegas informação importante e de valor acrescentado
Produtividade e Rigor	Frequentes ou importantes falhas em termos de quantidade de trabalho realizado, não cumprimento de prazos ou impactos na qualidade do mesmo	Ocasionalmente não atinge o esperado em termos de quantidade de trabalho, cumprimento de prazos ou, para os atingir, coloca em causa a qualidade do trabalho realizado	Realiza sempre o trabalho que lhe é exigido, nos prazos definidos e cumprindo as exigências em termos de qualidade do mesmo	Realiza sempre mais trabalho do que aquele é esperado, dentro dos prazos (ou antes do final do mesmo) e com os níveis de qualidade esperados. Tem em atenção os defeitos e tenta corrigir as situações que os geram
Aplicável apenas para chefes de equipa: Liderança e Desenvolvimento da Equipa	Não cumpre o plano de produção e não identifica os problemas Não comunica com a equipa não se preocupa com o seu alinhamento, desenvolvimento e motivação. Não garante o bom funcionamento das máquinas Não assegura o cumprimento do projecto 5'Ss	Cumpre parte do plano de produção e identifica apenas alguns problemas Comunica com a equipa mas não se preocupa com o seu alinhamento, desenvolvimento e motivação. Apenas se preocupa com o bom funcionamento das máquinas quando avariam Apenas cumpre o projecto 5'Ss apenas quando lhe é pedido.	Cumpre o plano de produção e identifica problemas Comunica com a equipa e preocupa-se com o seu alinhamento, identificando oportunidades de desenvolvimento e motivação. Acompanha sempre o bom funcionamento das máquinas Acompanha sempre as acções projecto 5'Ss	Cumpre o plano de produção e tenta ultrapassar os objectivos definidos, identificando problemas de forma espontânea Comunica com a equipa preocupando-se com o seu alinhamento, desenvolvendo-os e motivando-os, gerando um bom ambiente. Acompanha sempre o bom funcionamento das máquinas e faz uma manutenção preventiva das máquinas garantindo o seu funcionamento contínuo Assegura o total cumprimento do projecto 5'Ss e identifica oportunidades de melhoria para o projeto

Anexo IV



AMORIM

Amorim Revestimentos, S.A.

REGISTO	Estratégia e Gestão dos Recursos Humanos
FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	

Nome: _____		Nº: _____	
Categoria: _____		Área: _____	
Depart: _____			
Data Admissão: ____/____/____	<input type="checkbox"/> Termo Certo <input type="checkbox"/> Trabalho Temporário	<input type="checkbox"/> Termo Incerto <input type="checkbox"/> Tempo Indeterminado	<input type="checkbox"/> Estágio
Contrato Inicial: _____	Meses, período de: ____/____/____ a ____/____/____	Aval: _____	
1ª Renovação: _____	Meses, período de: ____/____/____ a ____/____/____	Aval: _____	
2ª Renovação: _____	Meses, período de: ____/____/____ a ____/____/____	Aval: _____	
3ª Renovação: _____	Meses, período de: ____/____/____ a ____/____/____	Aval: _____	
Data de Entrega para Avaliação: ____/____/____		Data Limite Devol aos RH: ____/____/____	
Recebido nos RH: ____/____/____		Rubrica: _____	

PERÍODO DE AVALIAÇÃO: ____/____/____ a ____/____/____
--

APRECIÇÃO GERAL DO COLABORADOR			
Depois de considerar todos os factores atrás referidos, indique qual a avaliação geral do colaborador:			
Insatisfatório <input type="checkbox"/>	Satisfatório <input type="checkbox"/>	Bom <input type="checkbox"/>	Muito Bom <input type="checkbox"/>

Em consequência do Resultado da Avaliação feita ao colaborador aconselhamos o seguinte:

<input type="checkbox"/> Renovação do Contrato a Termo por _____ Meses	(Contrato Inicial: 6 meses; 1ª Renovação 12 meses; 2ª Renovação 12 meses; 3ª Renovação 6 meses)
<input type="checkbox"/> Rescisão do Contrato a Termo	
<input type="checkbox"/> Passagem ao Quadro Permanente da Empresa	
<input type="checkbox"/> _____	

(Progressão na Carreira; Mudança de Categoria, etc)

Justifique a proposta: _____

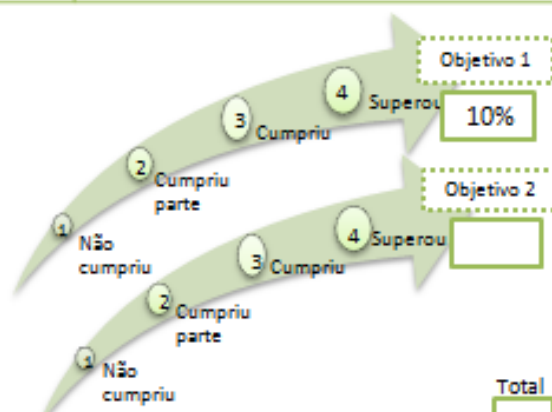
Resp. Directo	Chefe Departamento	Director Área	Director RH	Director Geral
____/____/____	____/____/____	____/____/____	____/____/____	____/____/____

CRITÉRIOS DE APECIAÇÃO		A	B	C	D	E
	Conhecimentos de Trabalho - Avalia se o trabalhador possui os conhecimentos teóricos e práticos requeridos para a realização do seu trabalho.	- Profundo conhecimento do seu trabalho. Não necessita de supervisão. Resolve de modo autónomo problemas complexos e de acordo com os objectivos do trabalho.	- Bom conhecimento do seu trabalho. Necessita de supervisão apenas excepcionalmente. Resolve por si próprio a maior parte dos problemas, mesmo os mais complexos.	- Conhece suficientemente o seu trabalho. Necessita de alguma supervisão durante as fases mais críticas do trabalho. Resolve os problemas correntes mas requer orientação nos mais complexos.	- Conhecimento insuficiente do seu trabalho. Necessita de algumas instruções e apoios por parte do seu superior hierarquico mesmo para a execução de trabalhos correntes em situações normais.	- Falta de conhecimento do seu trabalho. Só actua perante ordens ou instruções detalhadas sendo necessário acompanhamento constante.
1		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Iniciativa e Polivalência - Avalia a iniciativa e facilidade de adaptação e execução de funções diversificadas.	- Extrema facilidade em se adaptar e executar tarefas e funções diversificadas. Sempre interessado em realizar novas tarefas assumindo maiores responsabilidades.	- Facilidade na adaptação e execução de tarefas e funções diversificadas. Assume de bom grado novas tarefas e responsabilidades, aplicando-se no seu bom desempenho.	- Aceita geralmente com interesse novas tarefas e responsabilidades, necessitando apenas de um apoio genérico.	- Alguma dificuldade em adaptar-se a novas tarefas e funções requerendo acompanhamento nestes casos.	- Grande dificuldade em se adaptar a novas situações de trabalho. Evita assumir novas responsabilidades
2		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Quantidade de Trabalho - Avalia o colaborador em função do cumprimento dos prazos estabelecidos ou os tempos normais de execução do trabalho sem prejuízo dos padrões de qualidade.	- Realiza sempre mais trabalho do que é exigido (sem prejuízo dos prazos estabelecidos e da qualidade).	- Realiza com frequência mais trabalho do que é exigido (sem prejuízo dos prazos estabelecidos e da qualidade).	- Realiza o que é exigido (sem prejuízo dos prazos estabelecidos e da qualidade).	- Pequenas falhas de cumprimento dos prazos previstos ou tempos normais de execução.	- Frequentes ou importantes falhas de trabalho e prejuízo da qualidade.
3		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Rigor e Qualidade de Trabalho - Avalia a perfeição do trabalho relativamente às especificações e sem prejuízo do cumprimento dos tempos normais ou prazos de execução estabelecidos.	- Realiza sempre os trabalhos sem erros ou defeitos relativamente às especificações e sem prejuízo dos prazos de execução estabelecidos.	- Raramente comete erros ou defeitos relativamente às especificações do trabalho.	- Alguns erros de natureza não muito grave relativamente às especificações do trabalho.	- Bastantes erros de natureza não muito grave relativamente às especificações do trabalho.	- Trabalho realizado com erros ou defeitos frequentes e por vezes de natureza grave relativamente às especificações do trabalho.
4		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Trabalho em Equipa e Disponibilidade - Avalia o empenhamento e disponibilidade do indivíduo para a realização dos objectivos da empresa. Ex.: Disponibilidade para: * Trabalho especial; * Cooperar/Colaborar com os outros; * Formação profissional ou projectos enquadrados nos objectivos da empresa.	- Sempre disponível para qualquer solicitação, mesmo em condições especialmente exigentes, difíceis ou penosas.	- Disponível para a maior parte das solicitações, mesmo em condições especialmente exigentes, difíceis ou penosas.	- Disponível para a maior parte das solicitações, desde que as condições não sejam especialmente difíceis ou penosas.	- Disponível apenas para algumas situações desde que não impliquem condições especialmente difíceis ou penosas.	- Raramente disponível para as solicitações que lhe são feitas.
5		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Assiduidade - Avalia o colaborador em função da % de assiduidade ao trabalho	100% <input type="checkbox"/>	[100% - 95%] <input type="checkbox"/>	[95% - 90%] <input type="checkbox"/>	[90% - 85%] <input type="checkbox"/>	[85% - 80%] <input type="checkbox"/>
6		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Pontualidade - Avalia o colaborador em função do nº de registos de atrasos em relação à hora de entrada. Considera-se 10 min. antes da hora como período a partir do qual se contabilizará os atrasos.	0 <input type="checkbox"/>	[0 - 2] <input type="checkbox"/>	[3 - 5] <input type="checkbox"/> ou a média verificada no período de avaliação	[6 - 8] <input type="checkbox"/>	>>9 <input type="checkbox"/>
7		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Identificação com a Organização e Regras - Avalia o cumprimento das regras: * Regras disciplinares (todo e qualquer comportamento que dê origem à instauração de processo disciplinar) * Regras de segurança (uso de farda, equipamento de protecção individual e cumprimento da sinaliz.) * Zelo pela conservação e boa utilização dos bens relacionados com o trabalho ou outros (arrumação e limpeza do posto de trabalho, diligência na utilização do equipamento, etc).	- Cumpre sempre as regras de organização.	- Muito raramente não cumpre as regras.	- Algumas falhas, de natureza pouco grave, no cumprimento das regras da organização.	- Comete poucas falhas, de natureza grave, no cumprimento das regras. Corrige-as quando é chamado à atenção.	- Frequentes falhas no cumprimento das regras. Aceita mal as sugestões que lhe façam, não melhorando o seu comportamento.
8		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Capacidade de Chefia (quando aplicável) - Avalia a capacidade para programar, orientar e controlar eficazmente as tarefas dos seus colaboradores, tendo em conta a rentabilização dos recursos existentes (materiais e humanos).	- Excelente programação, orientação e controlo das acções. Total aproveitamento dos recursos existentes. Cuida pessoalmente da formação dos seus subordinados, criando óptimos colaboradores.	- Programa, orienta e controla as acções de forma adequada. Bom aproveitamento dos recursos existentes. Preocupa-se com a formação dos seus colaboradores.	- Adequada programação e coordenação das acções. Tem por vezes falhas de controlo. Está atento às necessidades de formação da equipa, cuidando delas quando tem tempo.	- Programação e coordenação das acções nem sempre adequadas. Os recursos existentes são por vezes mal aproveitados. A formação da equipa é para ele uma questão de pormenor.	- Programação e controlo deficiente. Os recursos existentes são mal aproveitados. Não dá importância à formação da equipa.
9		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nome:	Nº
Unidade de Negócio:	Função:

A. Objetivos

1. _____
- _____
2. _____
- _____



Comentários/Observações

Total

B. Competências

Identificação com a Empresa

30%

Sente orgulho em trabalhar na empresa.

Defende os produtos que a empresa produz.

Cumpe as regras da organização.

MD	AD	CE	UE
1	2	3	4

Comentários/Sugestões de Melhoria

Total

Espírito de Equipa

Tem capacidade de trabalhar em cooperação com os outros, colaborando por um objectivo colectivo

Partilha responsabilidades no sucesso e no insucesso e está disponível para auxiliar os outros

Partilha os seus conhecimentos e experiência com novos colegas

MD	AD	CE	UE
1	2	3	4

Comentários/Sugestões de Melhoria

Total

Assiduidade e Pontualidade

Evitar faltar ao trabalho, fazendo um esforço em organizar a sua vida pessoal de forma a que esta não prejudique a sua presença no local do trabalho.

A capacidade de cumprir o horário de trabalho, sem atrasos

MD	AD	CE	UE
1	2	3	4

Comentários/Sugestões de Melhoria

Total

Conhecimento do Trabalho

Possui os conhecimentos teóricos e práticos requeridos para a realização do seu trabalho

MD	AD	CE	UE
1	2	3	4

Comentários/Sugestões de Melhoria

Total

Necessita de muito desenvolvimento (MD)

Tem alguns pontos a desenvolver (AD)

Cumpe o Esperado (CE)

Ultrapassa Claramente o Esperado (UE)

Comunicação

Apresenta as ideias de um modo claro, estruturado e adequado ao contexto e destinatários
Comunica com o superior hierárquico e colegas informação importante ou de valor acrescentado à própria organização

MD	AD	CE	UE
1	2	3	4

Comentários/Sugestões de Melhoria

Total:

Disponibilidade

Está empenhado e disponível para trabalhar em prol dos objectivos da empresa
Realiza tarefas mais complexas ou de maior responsabilidade
Participar em algum trabalho especial ou extra
Coopera com equipas diferentes ou fora do seu contexto habitual de trabalho

MD	AD	CE	UE
1	2	3	4

Comentários/Sugestões de Melhoria

Total:

Produtividade e Rigor

É a capacidade de, no decorrer das suas funções, cumprir os prazos estabelecidos, os tempos normais de execução do trabalho/tarefas, sem prejuízo dos padrões de qualidade esperados pela empresa.

MD	AD	CE	UE
1	2	3	4

Comentários/Sugestões de Melhoria

Total:

Liderança e Desenvolvimento da Equipa

Aplicável apenas para chefes de equipa:
Cumprir o plano de produção e identificar eventuais problemas, reportando ao Chefe de Turno.
Assegurar o controlo de qualidade do produto
Realizar sessões de comunicação garantindo o alinhamento, desenvolvimento e motivação da equipa
Garantir o funcionamento das máquinas com os colaboradores necessários
Assegurar o cumprimento do projecto 5S's ou outros

MD	AD	CE	UE
1	2	3	4

Comentários/Sugestões de Melhoria

Total:

Baseado na informação anterior, elabore uma apreciação geral do desempenho do colaborador:

Desempenho acima do esperado, excedendo as expectativas [%]

Desempenho vai de encontro ao esperado, tendo o colaborador contribuído positivamente [%]

Desempenho um pouco abaixo do esperado, sendo necessário mais desenvolvimento do colaborador [%]

Desempenho abaixo do esperado, com bastante necessidade de desenvolvimento do colaborador [%]

Comentários/Observações

Assinatura Colaborador:

Assinatura Chefia Directa:

Assinatura Chefe de Departamento:

Anexo VI

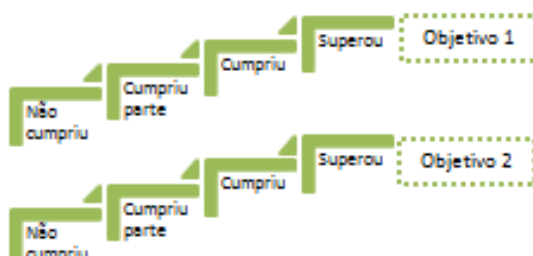


Nome:	Nº
Unidade de Negócio:	Função:

A. Objetivos

1. _____


2. _____



Comentários/Observações

B. Competências	MD	AD	CE	EU
Identificação com a empresa Sente orgulho em trabalhar na empresa. Defende os produtos que a empresa produz. Cumpe as regras da organização.				
Espírito de Equipa Tem capacidade de trabalhar em cooperação com os outros, colaborando por um objectivo colectivo Partilha responsabilidades no sucesso e no insucesso e está disponível para auxiliar os outros Partilha os seus conhecimentos e experiência com novos colegas				
Assiduidade e Pontualidade Evitar faltar ao trabalho, fazendo um esforço em organizar a sua vida pessoal de forma a que esta não prejudique a sua presença no local do trabalho. A capacidade de cumprir o horário de trabalho, sem atrasos				
Conhecimento do Trabalho Possui os conhecimentos teóricos e práticos requeridos para a realização do seu trabalho				
Comunicação Apresenta as ideias de um modo claro, estruturado e adequado ao contexto e destinatários Comunica com o superior hierárquico e colegas informação importante ou de valor acrescentado à própria organização				
Disponibilidade Está empenhado e disponível para trabalhar em prol dos objectivos da empresa Realiza tarefas mais complexas ou de maior responsabilidade Participar em algum trabalho especial ou extra Coopera com equipas diferentes ou fora do seu contexto habitual de trabalho				

Necessita de muito desenvolvimento (MD) Cumpre o Esperado (CE)
Tem alguns pontos a desenvolver (AD) Ultrapassa Claramente o Esperado (UE)

B. Competências	MD	AD	CE	EU
Produtividade e Rigor É a capacidade de, no decorrer das suas funções, cumprir os prazos estabelecidos, os tempos normais de execução do trabalho/tarefas, sem prejuízo dos padrões de qualidade esperados pela empresa.				
Aplicável apenas para chefes de equipa: Liderança e Desenvolvimento da Equipa Cumprir o plano de produção e identificar eventuais problemas, reportando ao Chefe de Turno. Realizar sessões de comunicação garantindo o alinhamento, desenvolvimento e motivação da equipa Garantir o funcionamento das máquinas Assegurar o cumprimento do projecto 5S's ou outros				
Comentários/Observações <div></div>				
<div> <div>  <div> Desenvolvimento Sugestões de Melhoria para a próxima Avaliação: </div> </div> <div></div> </div>				
Baseado na informação anterior, elabore uma apreciação geral do desempenho do colaborador:				
<div> <div>Desempenho acima do esperado, excedendo as expectativas [%]</div> <div>Desempenho vai de encontro ao esperado, tendo o colaborador contribuído positivamente [%]</div> <div>Desempenho um pouco abaixo do esperado, sendo necessário mais desenvolvimento do colaborador [%]</div> <div>Desempenho abaixo do esperado, com bastante necessidade de desenvolvimento do colaborador [%]</div> </div>				
Comentários/Observações <div></div>				
Assinaturas <div> <div>Assinatura colaborador:</div> <div>Assinatura Chefia Directa:</div> <div>Assinatura Chefia Departamento:</div> </div>				